20世纪最伟大的心灵导师
戴尔·卡耐基

HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE OTHERS & HOW TO STOP WORRYING AND START LIVING

人性的弱点全集

Dale Carnegie

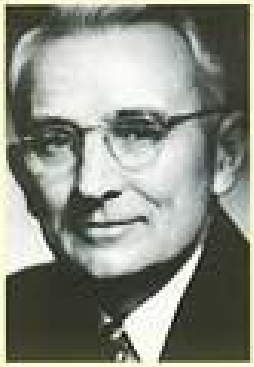
[美] 戴尔·卡耐基/著

中国发展出版社

20世纪最伟大的心灵导师
戴尔·卡耐基

HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE OTHERS & HOW TO STOP WORRYING AND START LIVING

人性的弱点
全集



Dale Carnegie

[美] 戴尔·卡耐基/著

中国发展出版社

人性的弱点

卡内基

人性的弱点

by Dale Carnegie雷吟译

目录

这本书对你有十二种功用
译者序
前言
原著序
如何从这本书里获得最大效益
第一篇　待人的基本技巧
第一章 如欲采蜜，勿蹴蜂房
第二章　与人相处的大秘窍
第三章　左右逢源的方法
第二篇　使人喜欢你的六种方法
第一章 如果这样做，你将到处受欢迎
第二章 如何给人好印象
第三章 你要避免发生麻烦，就请这样做
第四章 如何养成优美而得人好感的谈吐
第五章 如何使人感到兴趣
第六章 如何使人很快的喜欢你
第三篇　得人同意于你的十二种方法
第一章　你不可能在争辩中获胜
第二章 如何避免制造敌人

第三章　如果你错了就承认
第四章 使你走上理智的大路
第五章　苏格拉底的秘密
第六章　处理一个抱怨者的安全手法
第七章　如何使人跟你合作
第八章　一个创造奇迹的公式
第九章　每个人所需要的
第十章　人人都喜欢的吸引力
第十一章　实行、推进，别停顿下来
第十二章　无计可施时，试试这个
第四篇　使人同意你的九种方法
第一章 如果必须批评，这是开始的方法
第二章　如何批评才不致招怨
第三章　先说出你自己的错误
第四章　没有人喜欢接受命令
第五章　让对方保持他的面子
第六章　如何鼓励人们成功
第七章　给狗取个好名字
第八章　使错误看起来容易改正
第九章　使人们乐意做你所要的事
第五篇　创造奇迹的信件
第六篇　使你的家庭和睦的七种方法
第一章　如何最快速的自掘婚姻的坟墓
第二章　爱--就让他自在的生活
第三章　这样做你就快要离婚了
第四章　使人快乐的方法
第五章　对女人特别有意义的事
第六章　如果你要快乐，别忽略了这些

第七章　不要做一个「婚姻的文盲」
附录

这本书对你有十二种功用

1使你脱离心理的旧辙，给你新思想，新眼光，新志向。
2使你交友迅速而且容易。
3使你更受欢迎。
4帮助你得人同意于你。
5增加你的势力，你的声望，你的成事的能力。
6使你得到新主容，新主顾。
7增加你赚钱的能力。
8使你成为一个更好的推销员，一个更好的高级职员。
9帮助你处理报怨，避免辩论，使你保持与人接触顺利愉快。
10 使你成为一个更好的演讲员，一个更有趣的谈话者。
11 使心理学的原则容易在你的日常接触上应用。
12 帮助你在你交往的人中激起热忱。

译者序

这本「人性的弱点」一书，已有「前言」罗威．汤姆士(Lowell Thomas)的郑重推荐，和作者戴尔·卡耐基(Dale Carnegie)「序」中的简介，应可以使读者知道这本书是如何完成的。译者愿意简短的再加上一句——这是一本真正对读者有益，值得阅读的书。

译者对于这本书，以不偏离原著题意内容的原则下，尽量运用通顺、流畅的文句，使读者看来没有生硬、吃力的感觉，就像阅读出于国人手笔的作品。

这本「人性的弱点」一书，系戴尔·卡耐基有关他「人际关系学」著述的全部作品。虽然本书不是专门写给商界人士看的，但书中引例，大多是商场经验，所以无论是想改变待人处事技巧或想赚钱的人这本书是最好的指引。细酌浅尝之余，更能体会此书之博大精深。愿读者皆能有所受益，实为本书之最大意义。

前言

本书作者戴尔·卡耐基的成功罗威．汤姆士选述

那是去年一个寒冷的冬夜，两千五百位男女挤进纽约一家「宾雪凡尼亚饭店」的舞厅裹。在七点半前，这家面积宽敞的舞厅里已座无虚席，全部客满，时间到八点钟时，那些情绪热烈的男女群众，还是往里面涌去。

这时楼厢也挤满了人，迟一步进来的，要找个站立的地方都不容易了。他们忙完一整天疲累的工作后，还要来这里站一个半小时……那是为什么?

观赏时装表演?

看大明星登台实况演出?

不，都不是；这些人是看到报上一则广告，而被吸引来的。那是前天，他们从纽约的太阳报上，看到一则整幅版面，引人注意的广告。

那幅广告上这样刊登出：

「增加你的收入，

学习如何有效力的讲话，

准备做个领导者的资格。」

信不信由你，在这个世界最繁华的都市里，社会不景气的情况下，有百分之二十的人口

依赖救济金生活的时候，有两千五百人由于看到那则广告，离开自己家庭到「宾雪凡尼亚饭店」去。

这广告不是刊登在普通小型报纸上，而是登在纽约市最够资格的「太阳报」上。「太阳报」的读者，大部份是社会上层经济阶级的人——一般高级职员，东主老板，和企业家诸类，他们每年收人从两千元，到五万元不等。

这些男女们，是来听一个最实用、最新颖的，一项「有效力的讲话，以及事业上影响他人的方法」的学理演讲——由「戴尔·卡耐基」--有效力的讲话及人类关系讲习会主办。

那两千五百位工商界男女，为什么来参加这项演讲研究会?

那是由于社会不景气，而所产生的求知欲?

显然不是的……这种研究会的课程，在纽约市每一季对满厅的人士的演讲，已经有二十四年了。

在那期间，有一万五千名以上的商人，和专业者受过戴尔·卡耐基的训练。甚至于那些规模宏大，宁愿守旧，不轻易听信人的机构，像「西屋电器公司」，「马克意尔出版公司」，「白罗克联合煤气公司」，「白罗克商会」，「美国电气工程师协会」，和「纽约电话公司」等，也在自己机构里，为了他们普通职员和高级职员的便利，而举办了这种训练研究会

这些人离开小学、中学、学院，已经十年或二十年了，再来接受这项训练，这是对我们教育制度上惊人欠缺的一项明显发现。

他们要研究，学习些什么？这是一项重要的问题，为了要找出这个答案，芝加哥大学、美国成人教育协会，和联合青年会学校，曾经费了两年时间，付出两万五千元的代价，作了一次调查。

那个调查显示出，成人们所最注意的是健康，其次是想知道更多些人与人之间关系发展上的技术，他们要学习与人交往和影响他人的技术。他们不希望成为一个演说家，也不要听那些离了谱的心理学....：他们希望听到立即可以在事务上、社交上、家庭中，所能应用的建议。

所以，那就是成人们所要研究学习的，是不是?

「是的，」那负责调查的说：「很对，如果那就是他们所需要的，我们就把这些提供给他们。」

可是向各处寻找这类学识的教本，他们发现从来没有人写过这类书，那是帮助人解决人类关系中日常问题的书。

这该是个谜了，从悠久的历史文化到现在，关于希腊，和拉丁，以及高等数学的渊深著作极多，而这类学理，是眼前并不受一般成人所欢迎的。可是关于一般求知若渴者所重视的一类书，却完全没有。

这就告诉了我们，为什么有两千五百人，在寒冷的夜晚，为了那则广告，迫切的挤进「宾雪凡尼亚饭店」的大舞厅去。很明显的，这里，终于有了他们寻求很久的东西。

从前在学校时，他们看过很多的书，相信拥有从书本上得来的学识，可以解决一切的问

题。

可是在事业中挣扎数年，受过困难和历经挫折后，他们深深感到失望了！他们发现有些建立起重大事业的成功人物所具有的知识，并非是在过去课本上所学到的。那些成功的人，善于谈吐讲话，能移转或是影响他人的思想。

他们不久发现了，如果希望戴上船长的帽子，驾驶着一艘事业的船，人格和说话的能力，要比勤读拉丁文动词，和接受「哈佛」文凭更重要。

纽约「太阳报」广告上指出，参加那次「宾雪凡尼亚饭店」的集会，会感到极有意义的，而事实上也确实如此。

十八个曾经学过这课程的人，被请到扩音机前……其中十五个人，给他七十五秒钟的时间，说出他们经过的情形！祇有七十五秒钟的演讲时间，接着是「砰！」的一响击槌声，主席就大声说：「时间到了，换下一位！」

这件事进行之迅速，就像一群水牛奔过一块平原，而观众站立一个半小时，就观赏这样的表演。

扩音机前演讲的人，包括了美国商业界的横断面……其中有连锁商店高级职员、面包商、商业公会会长、银行家、卡车推销员，化学品推销员、保险商、造砖公会秘书、会计师、牙科医生、建筑师、威士忌酒推销员、基督教科学施行人、药剂师——他是从印第安纳保力司斯，来纽约专修这课程的。律师——他是从哈佛纳，来为自己那重要的三分钟演讲的。

第一位讲员叫「奥海亚」，生长在爱尔兰，只读过四年书，飘泊到美国，从事机械方面的工作，后来换了职业。

在他四十岁的时候，家里人口渐渐增多，需要较多的钱来维持生活，所以他改行尝试售卖卡车。奥海亚有自卑的病态心理，照他所说，他要去一家办公室前，要在外面来去徘徊了很久，然后鼓起极大的勇气，才敢推门进去。他做这项推锁员工作，已感到乏味灰心，正要回到机械工厂，做他原来的工作时，有一天他接到一封信，请他到卡耐基有效力的讲话课程的研究会去。

奥海亚不愿意参加这个研究会，他怕要跟那些大学程度的人交往时，会使他坐立不安。

可是与海亚的妻子坚持的要他去！她说：「也许对你会有点益处……上帝知道你需要这些。」奥海亚听妻子这样说后，就来到集会的地方，他对自己尚未有充分勇气，和自信心走进里面前，就在人行道上站立了五分钟。

开始几次，他尝试演讲的时候，害怕得昏昏沉沉的，可是过了几个星期后，他已消除了对听众的害怕心理，而且也喜欢这样演讲了……听众愈多，愈感到高兴！就这样开始后，奥海亚消除了对自己

的自卑，消除了对顾客的恐惧，每月的收入骤然增加，眼前他已是纽约市一位「明星推销员」了。

那晚上，奥海亚来到「宾雪凡尼亚饭店」，在两千五百人面前，极偷快地说出他成功的故事。所有听众，感染到他的偷快，一阵」阵的大笑起来……眼前的奥海亚，就算有一位尊门演说家，也无法跟他相比了。

接下来的讲员「梅雅」，是一位头发苍白的银行家，也是一位拥有十一个孩子的父亲。

他第一次在卡耐基研究会讲习班演讲时，发现自己脑筋无法运用，而说不出半句话来。他的经过生动地证明了一个口才好、会说话的人，如何有成为领袖的倾向。

梅雅在华尔街工作，他居住在纽泽西州克里夫顿已经有二十五年了，在那一段期间，他根少参加各项活动，所认识的人大概只有五百个左右。

在他参加卡耐基的课程研究会后，有一次他接到税捐帐单，他对帐单上的数目字，认为不合理，这使他感到非常愤怒。如果以梅雅的过去来讲，他会坐在家里闷着生气，再不就向附近邻居提出那椿税单的事，发发牢骚。可是这次梅雅跟过去就不一样了，他戴起帽子，来到镇上活动的集会场所，指出税单上的不合理，发泄他心头的愤怒与不平。

那次梅雅在愤怒中说出这些话的结果，是克里夫顿镇上的人，都力劝他去竞选镇上参议的位置。他接受了镇民的建议，有好几星期他到各处公共活动的集会场所，在演讲中指出政府当局的奢侈、浪费。

参议的候选人有九十六个，当开票时，梅雅的票数居然是第一名，就在这一天的时间里，梅雅在这四万人口的镇上，成了一位闻人。他演讲的结果，使他在这几个星期来所得到的朋友，恍他过去二十五年中所得到的朋友，要多上八十倍。梅雅做参议后的收入，和他过去的投资来相比，几乎是百分之一千的比例。

第三位讲员，是一位规模很大，全国食品制造公会的会长，他向两千五百个人，说出当初如何在董事会中站起来说话的原因。

他来卡耐基演讲研究会讲习班后的结果，发生了两件惊人的事情，他不久被选为公会的会长。他这一席位置，必需要在全国各集会中演讲，演讲中的摘要，由美联社发布，刊登在全国各报纸和商业刊物上。

在他学习演讲后的两年中，为他的公司，和出品产物的免费宣传，要比过去耗费二十五万元的广告费，效果还大。这位讲员自己承认，他过去打电话到下曼哈顿地区，邀请那些商业界重要人士吃午饭时，他会感到心悸，和不安。可是，自从他自己到各地去演讲后，现在这些人打电话给他，邀他吃饭，他们会感到占用了他的时间，而向他道歉。

一个人有演讲口才的能力，是他成名、成功的快捷方式，能使人注意而鹤立鸡群。说话受人欢迎的人，能获得意想不到的功绩、效果，那是出乎于他真正所有的才学之外的。

现在成人教育运动遍及全国，在这项运动中，拥有最可观力量的，就是本书作者「戴尔·卡耐基」。他曾经听过，或是批评过比任何人多的演讲。据最近画「你相不相信」漫画家「力波黎」的一幅漫画上指出，卡耐基曾批评过十五万次的演讲。如果这个数目，还没有给人留下一个印象，现在把这数目字作另外一个解释，那就是从哥伦布发现美洲算到今天，几乎每天有一次演讲。再作一个比喻，如果所有在卡耐基眼前说过话的人，每人祇有三分钟的时间，一个接一个在他面前出现，要用整整一年的时间，而且日夜不停的去听，才能把他们的话听完。

卡耐基自己的事业，充满了尖锐，和相对的情形，那是一个惊人的例子，且证明了一个人在充满了创造的意识，和炽烈的热忱时，能成就些什么事！

卡耐基生长在米苏里，一个距离铁路十哩远的乡间；他在十二岁以前，没有见过一辆电

车，而今，四十六岁的他，对各地的情形都非常熟悉，从香港到哈摩费斯特；而有一次，他几乎到达了北极。

这个米苏里孩子，从前捡杨梅、割野草，每小时赚五分钱，可是现在组织研究会、讲习班，训练大公司高级职员表达自己的见解，代价是每分钟一元。

这个从前一度在南达柯脱西部赶牛的牧童，后来他到英国，在威尔士亲王赞助下，举行他的演讲表演。

他曾经过六次完全的失败，就在当着群众前，试行他的演讲时。后来做了我私人的经理，而我许多方面的成功，就是由于卡耐基的训练。

年轻时候的卡耐基，为了受教育而奋斗。那时在米苏里西北部的老农场上，命运总是不佳，连受颠沛……船具被冲流走、船身撞坏，一年又一年的河水暴涨，淹没了玉蜀黍，冲走了稻谷。豢养的肥猪，遭到瘟疫而死，牛骡的市场极度的低落，而银行以削去他们家抵押品的取赎权来恐吓。。

卡耐基由于感到一切失望而病倒下来，家人在不得已下，把家里的田产出卖，另外在米苏里，「华伦斯」州立师范学校附近，购置了一个农场。当时以一块钱的代价，可以在镇上获得食宿，可是年轻的卡耐基没有这份力量。所以他住在乡间，每天骑马来去学校，经过一段三哩长的路程。他在家崟挤牛奶、伐木、喂猪，在煤油灯的光亮下，研究拉丁文动词，直到眼睛模糊，垂下头打盹。

有时卡耐基要子夜以后才入睡，可是他把闹钟铃声拨到翌晨三点。他父亲饲养一种品种优良的猪，在寒冷的冬夜，小猪禁不住这股寒温，就会有冻死的危险。所以这些小猪放在篮子里，再用麻袋盖上，放在厨房炉灶的后面这样可以挡住严寒。这些小猪的习性，要在凌晨三点左右，吃下热的食物。那时卡耐基听到闹钟声响，立即从被窝里起来，把篮子里的小猪，带到牠们母亲那里，等牠们吃过仍后，再把牠们带到厨房炉灶边温暖的地方。

州立师范学校，有六百名左右的学生，他没有钱住在镇上，所以必需每天骑马来回乡间……他衣衫太紧、裤子太短，这些都是使他感到羞耻的地方。卡耐基生活在这种环境下，使他有了一种自卑的心理，同时也使他想到，如何寻求成名的快捷方式。他发现学校里，有些人享有权力和声望…：．那是足球、棒球队的队员，和辩论、演讲比赛的优胜者。

卡耐基知道自己没有运动的才能，他决意要在一次演讲比赛上，做一个优胜者。他费了几个月的时间，准备这个演请比赛，当他坐在马鞍上疾驰往来学校时候练习……当他在挤牛奶的时候练习。他爬上

谷仓一堆稻草上，大声的演讲，讲题是「制止日本移民的必要」。他在谷仓大声的练习演讲时，把一群鸽子都惊散了。

卡耐基虽然替自己竭力的准备，可是结果还是一再的失败，使他几乎失去勇气而自杀！可是后来他转变了…他开始获得优胜，不止是一次，而是学校里每次的演讲比赛。

别的学生请他指导、训练，他们也获得了优胜！

卡耐基学校毕业后，他开始向「尼白雷斯加」西部，和「华敏」东部的沙山中的农牧者，出售他的函授课程。

卡耐基付出了无限的精力、热忱，可是并没有任何的进展，使他失望至极。中午回来「

尼白雷斯加」一家旅馆，横卧床上，由于失望而失声痛哭。他迫切的希望回去学校，摆脱这生活的苦战，可是他不能。他决意到「奥玛哈」，去找其它的工作，可是身上没有买车票的钱，不得已只有搭乘货车，路上以饲喂两车野马的工作，作为车费的代价。

卡耐基到了「奥玛哈」南部，找到了一项工作，是替一家「亚马公司」兜售咸肉、肥皂、和脂油。他负责的地区，是在「达柯脱」的西南部，那是在印第安人村落之间的畜牧地。卡耐基工作在这地区，他搭乘载货火车、长途马车，或是骑着马往返。夜晚宿在简陋的小旅馆中，那一果每间套房，只用一块传布间隔着。

他开始研究推销的书籍，有时骑着野性的小马，跟当地土人玩扑克牌，也学习如何收帐。当一个从内地来的店主，不能付咸肉，或是火腿的货款时，卡耐基由他橱里取出一打鞋子，卖给铁路员工，然后将货款缴送「亚马公司」。

他经常搭乘载货火车，要行上一百哩的路程，当车子停下卸货的时候，他会赶去市镇，去见三、四个商人，得到他们的定货。当火车汽笛声响起时，他又急匆匆的从市镇赶回来。待他跳上火车时，车身已在移动了。

卡耐基在两年中，有极令人满意的工作表现，「亚马公司」要晋升他的职位，可是他辞职了。卡耐基辞职后赴纽约，在美国戏剧艺术学院研究，接着又周游全国各地，而且还在舞台剧中有过演出。可是

卡耐基有自知之明，他知道自己无法从戏剧方面找发展，于是他又回到推销工作岗位上，替一家「展克特汽车公司」推销卡车。

卡耐基对机械方面一无所知，可是他也不愿意去研究，这一段时间，他情绪非常不愉快，每天勉强自己去工作。他希望有自己的时间，撰着他在学院时候，所想象过要撰着的那类书。卡耐基又辞职了，他要把自己的时间放在写作工作上，他要去夜校教书，以此来维持生活。

他虽然替自己决定了，可是教些什么呢？卡耐基回忆自己在大学里的成绩，同时加以估计，发现他所受演讲术的训练，给了他自信、勇敢、镇静，同时在事务上应付人的能力，比他在大学一里其它一般所有课程，所供给他的还多。于是他劝说纽约青年会学校，给他一个机会，让他替社会各界人士，开设一门演讲术的讲习班。

什么？让生意人成为一个演说家？那是荒谬，可笑的！他们知道，并且曾尝试过这类的课程。可是始终遭遇到失败。

当他们拒绝付卡耐基每个晚上两块钱的酬劳时，卡耐基却愿意依佣金的方式，来教授他们课程。如果照他这样计算，有纯利可得的话，那三年内他们按照佣金制度支付他的，是每个晚上三十元，而并不是两元。

卡耐基的研究会讲习班，渐渐发展开来了！别处的青年会，和其它的城市也知道这件事，于是卡耐基就成了一位光荣的游行讲师。他往返于纽约、费城、白地玛等地，后来又去了伦敦、巴黎。接着他写了一部书，叫做「演讲术及如何影响商界人士」。卡耐基所完成的这部书，现在是所有青年会，美国银行公会，和全国信用人协会的正式教本。

现在每季去卡耐基那里，接受演讲术训练的人，要比纽约市里的二十二个学院以及大学，所附设的演讲术课程的学生，其数目更多。

卡耐基对这方面有他的见解，他认为任何一个人，在情绪激动的时候，都能说出话来。他说，如果在街上，将一个最软弱无知的人一拳击倒，这人马上会站起来说话，显出有口才、炽热，且有所强调，那人讲话时的神情，几乎可以与大演说家威利姆相比。卡耐基他作这

样的解释：任何一个人，如果有充分的自倍，而心中又孕育着一股热切的意念，都能在群众前作动听的演讲。

他说，培善自信的方法，那就是做你所怕做的事，去获得一次成功经验的记录。所以卡耐基每天在上课时，强迫每一个听讲的学生说话。台下的听众都具有同情心，因为他们都是同病相怜，有同样的情形。由于不断的训练，使他们开展了他们的勇气、自信，和热心，且自然地移转到他们私人的谈话中。

卡耐基可以告诉你，这些年来他维持生活的，不是靠教授演讲术的收人，那也是偶然而已。据他表示，他主要的工作是帮助人们，如何克服他们的恐惧，而开展他们的勇气。

卡耐基起初只是设立一项演讲术的课程，可是去他那里的学生，都是社会工商界人士，其中有很多人已三十年没有见过教室的样子了。大部份去他那里的人，学费都是分期付款的，他们希望很快的获得效果，而能在第二天业务接洽上，或是团体谈话上，就运用这项效果，所以他们不得不求于迅速、实用。

因此，卡耐基就发展出一种特殊的训练方式……那是一种演讲术、推销法，人与人之间的关系，和实用心理学的惊人组合。

他所设立的讲习班，不受刻板的规则所拘束这一种课程，非常真实而令人感到极其有趣。卡耐基教的课程结束时，班里的学生自己组织起一个俱乐部，每隔一星期集会一次。费城有十九个人的一组，在冬天每月集会两次，已有十七年历史。有些人驾着汽车经过五十哩到一百哩的路程去那里，其中有一个学生还每周从芝加哥赶到纽约。

哈佛大学的教授威利姆．贾姆士说，普通人祇运用了他潜能的十分之一，而卡耐基帮助社会各界的男女，启发了他们该有的能力，在成人教育中，创造了一次极重要的运动。

原著序

——「这本书的完成」戴尔·卡耐基

三十五年来，美国出版商出版了二十多万部各种不同的书，其中大部份是枯燥乏味的，许多是亏了本的。我说了「许多」吗？有一位列人世界上第一流的出版公司的负责人，最近这样对我承认说，他公司拥有七十五年的出版经验，可是每出版八本书，依旧有七本书是亏本的。

那么我又如何还敢冒险，再写这本书呢？而且在我写好后，你又为什么要费事去读它呢?.

是的，这两个都是很值得重视的问题。

为了要清楚解释完成这本书的经过，我需简略地重复「罗威．汤姆士」在「前言」上所写的几桩事实。

从一九三年开始，我在纽约替商界、和专业的男女，举办一项教育课程。最初时，我只举办了演讲的课程……这种课程的目的，是运用实际经验，训练成人在商业洽谈和团体中，能依照自己的思想，更清晰、更有效、更镇静的发表他们的意念。

可是经过几季后，我发觉到这些人，固然深切地需要有效的讲话训练，但他们更迫切的需要，在日常生活及交际上，跟人相处的兹术训练。

我自己也渐渐觉察到，我也深切的需要这种训练。我现在回想那些年来的情形，对自己所缺乏的感到惶恐不安，二十年前我手里如果有这一本书，它的价值那是无法估计了。

如何应付人，那该是你所面临到的一个最大的问题，如果你是个商人，这问题尤其值得受重视。即使你是会计师、家庭主妇、建筑师，或是工程师，也会有同样的情形。

数年前，在「卡耐基基金会」资助下，所作的那次调查和研究，有了一项重要发现！这项发现后来又由「卡耐基技术研究院」，所研究证实。从调查出来的资料上显示，一个人经济上的成功，的有百分

之十五是由于本人的技术，和智识。而其中百分之八十五，都是出于「人类工程」即人格，和领导人的能力。

数年前，我每季在费城工程师协会举办课程，同时也在美国电机工程协会分会开班。总计约有一千五百位以上工程师，去过我举办的讲习班。他们到我这里来之后，由于多年的观察和经验，最后发觉，在工程获得最高酬劳的人，往往不是懂得工程学识最多的人。

我们可以付出每周二十五元到五十元的代价，雇用工程、会计、建筑、或其它专业的技术能力，市场上永远积满着这种能力。但是除了技术、智识之外，再加上能发表自我意识的能力，有能担任领袖能力的，有能激发他人能力的，那么他的收入，就自然的提高了。

约翰．洛克菲勒在他事业鼎盛的时候，曾经向白罗雪这样说过：「应付人的能力，也是一种可以购买的商品，就像糖，和咖啡一样。」他又这样说:「我愿意对那种能力，付出酬劳，它的代价要比世界上任何东西都高。」

芝加哥大学，和青年会联合学校，曾举行一次调查，确定成人究竟要研究些什么！

那笔研究费用是二万五千元，同时花了两年的时间，调查的最后部份，是在「梅立顿，康耐铁克」举行的。那地方被人认为是典型的美国市镇，梅立顿镇上的每一个成年人，都作为访问的对象，同时请他们回答出一百五十六个问题。

这些问题就像……你的职业，或专业是那一行？你的教育程度如何？你的志愿是什么？你需要解决的问题是那些？你如何利用暇余的时间？你的收入是多少？你的嗜好是什么？你最喜欢的学科是什么？调查人员所提出的，是这一类的问题。

那项调查后的结果，显示出健康是一般人最注意的，至于第二种兴趣，那是如何了解别人，如何与人相处，如何使人喜欢你，如何使他人同意你的想法。

举行这项调查的委员会，决定替梅立顿的成年人，举办一种这样的课程。他们努力的寻求有关这样题意的一本实用书籍，可是无法找到一本。最后，他们去见一位世界著名的权威成人教育家，问他是否

有合乎这些成年人所需要的书「 不， 」那位教育家回答：「我虽然知道那些成人需要些什么，可是他们所需要的这类书，却从未有人写过。」

由于我的经验所得，知道他的话是对的，我自己也已经费了很多年的时间，在寻求一本实用有效，关于人与人之间关系的书籍。

由于很多人希望有这样的书，我才尝试的写了一本，就是这本书，那是为我讲习班所写的，希望你也会喜欢它。

我为了准备撰写这本书，曾经读过所有我能找到，有关这题意的资料。包括有「迪克斯」报纸信箱回答，其它如离婚法庭的记录、双亲杂志，以及多种著名的著述。同时，我还雇用一位受过训练的人去研究、探索。他费了一年半的时间，在各图书馆中阅读我所遗漏了的资料，探究各种心理学的专集，追览多种的杂志文章，探索无数的伟人传记，要找出各时代大人物对人是如何的应付。

我们读过各时代的伟人传记，读过那些领袖人物的生平记事，自凯撒到爱迪生。至于有关罗斯福的传记，我就收集了一百多本。我们决定不惜任何时间、金钱，都要找出自古以来，任何人所已用过的，关于交友，和影响他人的切实的意见。

我曾经亲自访问过世界著名的成功人物，尽量从他们身上，找出他们在人与人关系上所运用的技术。

从这些资料，我准备了一篇简短的演讲稿。我用的题名是「如何交友，和影响他人」。起初这篇文章是短的，后来将一果面内容伸展扩大，现在已是一篇需要用一小时又三十分钟时间的演讲稿了。这些年来，我每一季在纽的「卡耐基研究院」课程中，都把这篇讲稿说给他们听。

我演讲给他们听，并且也告诉他们在外面事务上，和社交上加以实验，然后回来讲习班，说出他们的经验，和所得到的成就。这是一项多么有趣味的课程！这些男女学员，急于自我改进，对这种在一个新式实验室工作的想法，感到非常著述，这是为成人所设的第一个，也是唯一的一所人类关系研究的实验室。

这本书，并不是像一般写作情形下所完成的，而是像孩子那样成长起来的。它是从实验室中生长发育，是由数千成年人的经验中所产生的。

许多年前，我们把一套规则，印在不比明信片大的一张卡片上。到了下一季时，我们印在一张比过去较大的卡片。然后下去是印一本小册子，再后是一套小书。每次尺寸、范围，都加以扩大、充实，直到目前，经过十五年的试验和研究，才出现了这本书。

我们这里所定的规则，不只是理论，或是揣测，而且效力神奇。听起来似乎无法采信，可是这些定例、原则的应用，确实改变了不少人的生活、习惯。

现在就有这样一个例子……上一次，有一位拥有三百一十四名员工的老板，加入了这个讲习班课程。这么多年来，他不加限制，毫无顾虑地驱使、批评、斥责他的员工。至于仁慈、道义，和鼓励，从没有从他嘴里说过。在研究这部书中所讨论的原则以后，这位大老板骤然地改变了他的人生观。他负责的这个机构中，出现了一种忠诚、热忱、合作的精神；那原来三百一十四个「仇敌」，变成了三百一十四个「朋友」。

他在讲习班一次演讲中，得意的说：「从前我在我机构中巡走，没有人向我招呼，我那些员工们看到我走近，马上把脸转了过去，可是现在他们都是我的朋友了，甚至于连外面守门的，都叫我的名字向我招呼！」

这位老板现在有更多的盈利，更多的余暇，还有更重要的，那是他业务上和家庭中，获得了更多的快乐。

有很多的推销员，运用了研究会讲习班上的原则，使他们销售的记录骤然提高。有许多过去无法获得的客户，现在也成了他们的新客户。公司机构的高级职员，不但获得了更大的职权，而且还增加了他们的薪俸。有一位上季来讲习班提出报告的高级职员说，由于实行了这些定例原则后，使他年薪增加了五千元。另外一位费城的煤气公司高级职员，由于不能巧妙的引导别人，已有降职的决定。可是经过这项训练后，不但挽救了他现年六十五岁降职的危机，同时还使他擢升而提高待遇。

参加课程结束时的聚餐会中，那些太太们对我说，自从她们的丈夫参加这项训练后，她们的家庭更美满、更快乐了。

哈佛大学」位名教授威利姆．贾姆士曾这样说过：「如果跟我们应有的成就作个比较，我们只是朦胧半醒着，我们祇是利用了身心一小部份的能源。我们在极限之内，尚有更多的能源，可是习惯地不加以利用。」

潜伏在你身心，那些你习惯地不加以利用的能源：．．…这部书唯一的目的，就是帮助你发现它、开展它、利用它——那些是你孕育在身心，尚未利用的财富！

如果你看完这本书的前三章后，对你应付生活的规范，并不显得稍微准备得充份些，至少对你来讲，我认为这本书是一个完全的失败！因为，教育最大的目的，不仅是求知识，而是实际的行动。

这就是一本行动的书！

这篇序言，就像一般的序言，祇是太长了些，现在我们言归正传，请看下面第一章！

如何从这本书里获得最大效益

(一)如果你要从这本书里，获得到最大的益处，有一个必需具备的条件，一个比任何定例，或技术，都重要的基本条件。你必需有这种基本的条件。不然，你再是如何研究，也不会有多少用处。如果有这种天赋的才智，你可以不用去看那些从书中受益最多的建议，就能获得到奇迹。

这种奇妙的条件是什么？那是一种深入、前驱的学习欲望，一个增加你应付他人能力的强烈决心。

你如何触发这样一个冲动呢？经常提醒你自己，让自己知道这些原则对你是何等的重要。替你自己作这样的想象——如果将这些原则运用自如，将使你接触到多采多姿的环境；在经济酬劳上，又如何能有更多的帮助。你要一次又一次的跟自己说：「我所以受人欢迎，我所获得的快乐，和我酬劳收入的增加，那是由于我知道了应付他人的技巧。」

(二) 把每一章迅速的阅读过，得到一个概念，你或许想接着就看下一章，可是，我希望你别这样。除非你仅是为了消磨时间而阅览的——如果你是为了增加你在人与人之间的关系中的技巧而阅读，那么你把这一章详细研读，这才是省时间和最有效果的办法。

(三)当你阅读的时候，不妨稍微的停一下，思索你读到的是些什么？你这样问自己——在何

时何地，你如何运用书中的每一项建议。

(四)阅读这本书时，手里拿一只红墨水钢笔，或是红色原子笔--遇到一项你认为能运用的建议时，就在这列字旁边划出一条线。如果看到一项极好的建议，那么就在那些句子旁边，划出一列「XXXXX」的符号。如果在这本书上，有着像这样的划线和符号后，不但使你有更多的趣味，也可迅速有效的温习，同时使你蒙受到更大的益处。

(五)我认识一个人，他在一家极具规模的保险公司，担任经理职务已有十五年的历史。他每月观阅公司所发出的保险单，他每月、每年，都观阅同样的保险单。他这么做是为了什么？因为经验告诉了他，那是使他记忆保险单上的条款唯一的办法。

有一次，我几乎花费了两年的时间，写一部演讲术的书稿。我发觉我必需反复的重读，才能把书稿内容很清楚的记了下来。

所以，你如果要从这本书里，获得真实持久的益处，不能草率的看过一遍就认为够了。你把这本书详细阅读过后，每月应该抽出若干的时间加以温习，同时要放在你书桌上，不时的翻看。别忘记，只有恒久的，深切的温习，才能使这些原则的运用成为习惯。

(六)萧伯纳曾这样说过：「如果你教一个人某件事，他永远不去学了。」萧氏所讲是对的

学习是一种自动的过程。

所以，你如果要把这本书中所研究的原则加以连用自如，那就应在遇到有这样的机会时，就运用这些原则。如果你不这样做，很快就会把书上所看的内容忘记干净——原因是切身运用过的学识，才会深深的留在脑海。

你或许会感觉到，随时随地找出这些原则加以实施，是桩困难的事。是的，我也有这样的感觉，因为我写这本书的时候，要实施我所建议的主张，尚觉困难。

我可以找出这样一个例子……当人们使你不愉快时，批评、斥责，要比了解对方的观点容易得多。也就是说，找出别人的错处，要比我出对方值得称颂的事容易多了。谈论你自己所需要的，比谈论对方所需要的，也显得自然得多。所以你读这本书的时候，有一点你别忘了，你不只是要获得书中的知识，同时要养成你新的习惯。你是在尝试一项新的生活方式，那是需要时间，持久力，和每天实施的。

所以你要常阅读这本书，把这本书看作如何沟通人与人之间关系的活用手册。无论什么时候，如果你遇到一桩特殊的问题时——诸如如何管理小孩子……如何使妻子顺从你的意思……．如何满足一个气愤的顾客！这都是些常会遇到的事，当你翻开这本书，试着去做其中的某项提议，说不走就会有奇迹般的发现。

(七)这或许是个新奇而突出的尝试当你的妻子、子女，或是同事，找出你违反某一项原则时，你不妨付出一角，或是一元给他们，作为对自己处罚的罚款。

(八)华尔街一家极具声誉的银行，面一位经理，有一次在我讲习班的演讲中，说出他如何做到改进自己的一项极有效的办法。这位银行经理，只受过很短的正式学校教育，可是现在他是美国极受到重视的一位理财家。他认为他今天的成就，得力于他自己所构思出来的方法，下面就是他的做法。我现在说出这位经理当时所讲的情形：

这些年来，我有一本约会的记录簿，记上所有约会的时间。我家里向来不替我在星期

六订约会；原因是他们知道我要利用星期六晚上的若干时间，作自我检讨、启发反省的工作。那天晚饭后，我自己独处一间房里，翻看我的约会记录簿，回忆这一个星期来，所经过的会谈、讨论，和各项集会，我问自己：

『那回，我做错了些什么．．』

『如何做才是对的——我如何做才能改进自己？』

『从那次经验中，我得到了些什么教训？』

我发觉每周这样的反省，会使自己感到很不愉快，可是我经常对我自己的错误感到惊讶。这样过了数年后，这些错误渐渐减少，终于不再发生了。现在，经过这样的自我反省后，有时便自己有了安慰这种自我分析、自我教育的方法年年持续，对于我来讲，比我所尝试的其它任何方法，都更为有益。

这种方法，已帮助我改进了我决断的能力使我跟人们接触时，受到极大的益处。」

为什么不用跟这位银行经理类似的方法，检讨你对这本书里的原则的实行程度？如果你这样做，会获得两种结果：

第一、你会发觉自己在从事一项有趣，而又宝贵的教育课程。

第二、你会发现你应付人的能力，在逐渐的伸展和成长。

(九) 不妨再加上一本记事簿……把你实施这些原则后的效果，记入这本记事簿中，要写得很清楚，把日期、效果，和对方的姓名记下来。使用这样一本记事簿，可以激励你更加的努力……这些记录，是项有趣又有意义的工作。

为了使你从这本书中，获得更多的益处，你必须：

一、养成一种深入、前驱，对人类之间关系的原则，能运用自如的欲望。

二、当你要看下一章前，先把这一章仔细的看两次。

三、当你阅读的时候，常停下来自问，你如何才能实行这本书中的每一项建议。

四、在有重要意义的文句旁边，加上一些符号。

五、按月温习这本书。

六、每遇有机会时，就实施这些原则，把这本书视作为「活用手册」，帮助你解决日常遇到

的问题。

七、每当你的朋友发现你违反其中某项原则时，给他」角或是一元。把你的学习当作一种有

趣的游戏。

八、每星期作一次检讨。角问你又犯了什么错误，有那些地方需要改进，将来该怎么做。

九、不妨再加上一本记事簿，写明你什么时候、如何的运用这些原则。

第一篇　待人的基本技巧

第一章如欲采蜜，勿蹴蜂房

在一九三一年的五月七日，纽约市民看到一桩从未见到过，骇人听闻的围捕格斗！凶手是个烟酒不沾，有「双枪」之称，叫「克劳雷」的罪犯。他被包围，陷落在西末街——他情人的公寓里。

一百五十名警方治安人员，把克劳雷包围在他公寓顶层的藏身处。他们在屋顶凿了个洞，试图用催泪毒气把凶手克劳雷熏出来。警方人员已把机枪安置在附近四周的建筑物上，经过有一个多小时的时间，这个纽约市里原来清静的住宅区，就一阵阵的响着惊心刺耳的机枪、手枪声。克劳雷藏在一张堆满杂物的椅子后面，手上的短枪，接连的向警方人员射击。上万的人，怀着激动而兴奋的心情，观看这幕警匪格斗的场面。久住纽约的人都知道，从来没有发生过这样的变故。

当克劳雷被捕后，警察总监「马罗南」指出：这暴徒是纽约洽安史上，最危险的一个罪犯。这位警察总监又说：「克劳雷他杀人，就像切葱一样．…：他会判处死刑！」

可是，「双枪」克劳雷认为自己又是何等的一个人呢？当警方人员围击他藏身的公寓时，克劳雷写了一封公开的信，写的时候因伤口流血，使那张纸上留下了他的血迹！克劳雷的信这样写着：「在我衣服里面，是一颗疲惫的心--那是仁慈的，一颗不愿意伤害任何人的心。」

在这件事不久之前，克劳雷驾着汽车在长岛一条公路上，跟一个女伴调情。那时突然走来一个警察，来到他停着的汽车旁边，说：「让我看你的驾驶执照。」

克劳雷不说一句话，拔出他的手枪，就朝那警察连开数枪，那警察终于倒地而死。接着克劳雷从汽车里跳了出来，捡起那警察手枪时，又朝地上这具尸体放了一枪。这是克劳雷所说：「在我衣服里面，是一颗疲惫的心-- 是仁慈的，一颗不愿意伤害任何人的心。」

克劳雷被判死刑坐电椅，当他走进受刑室时，你想他会说：「这是我杀人作恶的下场？」不，他说的是：「我是因为要保卫我白自己，才这样做的。」

这段故事所指的含意，是「双枪」克劳雷对自己没有一丝的责备。

那是罪犯中一种常见的态度？如果你是这样想，再听听下面这些话：

「我将一生中最好的岁月给了人们，使他们获得幸福愉快，过着舒服的日子，而我所得到的只是侮辱，一个遭人搜捕的人。」

那是「卡邦」所说的话，他是美国的第一号公敌，横行在芝加哥一带，一个最凶恶的匪首。可是，他认为自己是一个有益于群众的人——一个没有受到赞许，而且是个被人误会的人。

「休士」在纽华给枪弹击倒前，也有这样表示。他接受新闻记者采访时说，他是一位有益于群众的人。其实，他在纽约是个令人发指的罪犯。

我曾经和「星星监狱」负责人「华赖．劳斯」，有过一次有趣的通信。他说：「在「星星监狱」 中，很少有罪犯承认自己是坏人，他们的人性就跟你、我一样，他们有这样的见解、解释。他们会这样告诉你，为什么要撬开保险箱，或是接连的放枪伤害人，甚至为他们自己辩护反社会现实的行为，因此坚持不应该把他们囚禁起来。」

如果卡邦，「双枪」克劳雷、休士，和在监狱中的暴徒，完全不自责，归咎在自己身上……那你我所接触的人又如何呢？

已故的华纳梅格，有一次这样承认说：「三十年前我就明白，责备人是愚蠢的事，我即使不抱怨上帝没有将智能均匀的分配，可是我对克制自己的缺陷已感到非常吃力了。」

华纳梅格很早就学到这一课，可是我自己在这古老的世界上，盲目地行走了三十多年，然后才豁然会悟……一百次中有九十九次，没有人会为了任何一桩事情来批评他自己，无论错误到如何的程度。

批评是没有用的，因它使人增加一层防御，而且竭力的替自己辩护。批评也是危险的，它会伤害了一个人的自尊，和自重的感觉，并激起他的反抗。

德国军队里的士兵们，在发生某一件事后，不准许立即申诉、批评。他需要怀着满肚的怨气睡去，直到他这股怨气消失。如果他就即申诉，会受到处罪。在我们日常生活中，似乎也有这样一个规律的必

要——就像嘀咕埋怨的父母，喋喋不休的妻子，斥责怒骂的老板……和那些吹毛求疵，令人讨厌的人。

从上千页的历史中，你可以找出很多很多，对「批评」毫无效果的例子。罗斯福和塔夫特总统那著名的争论：．…这争论分裂了共和党，而使威尔逊进了白宫，使他在世界大战中，

留下了勇敢、光荣的史迹，而且还改变了历史的趋势。

让我们快速的追叙出当时的情形：

一九O八年，罗斯福离开白宫的时候，他使塔夫特做了总统，然后自己去非洲狩猎狮子。当他回来的时候，情形就发生了，他指塔夫特守旧，想要自己连任第三任总统，并且组织了「勃尔摩斯党」。这几乎毁灭了共和党。就在那次选举的时候，塔夫特和共和党，祇获得两州的赞助——那是「夫蒙」和「雨脱」，这是共和党一次最大的失败。

罗斯福责备了塔夫特，可是塔夫特有没有责备了他自己？当然没有。塔夫特两眼含着泪水，说：「我不知道怎么样做，才能和我所已做的不同。」

究竟是谁做错了？这情形我不知道，也不需要去关心。不过我所要指出的一点，那是罗斯福所有的批评，并没有使塔夫特自己觉得不对。那祇使塔夫特尽力替自己辩护，眼中含着泪水，反复的说：「我不知道怎么样做，才能和我所已做的不同。」

铁泡脱，顿姆的煤油舞弊案，这件事还记得吗？它使舆论忿怒了好几年，震荡了整个国家！在任何人的记忆里，美国公务生活中，从没有发生过这类的情形。

这里是这椿舞弊案的事实经过：哈尔信脱．福尔，是哈丁总统任上的内政部长，当时委派他主事政府在「爱尔克」山，和铁泡脱油田保留地出租的事。那块油田，是政府预备未来海军用油的保留地。

福尔是不是公开投标？不，不是那回事，福尔把这份丰厚的合约，干脆给了他的朋友「图海尼」。图海尼又如何呢？他把自己愿意称为「债款」的美金十万元，给了这位福尔部长

福尔接着用他高压的手段，命令美国海军进驻那地区，把那些竞争者赶走，因为他们的邻近油井，吮吸爱尔克山的财富。保留地上那

些竞争者，在枪杆、刀光下给赶走了，可是他们不甘心，跑进法庭，揭发了铁泡脱美金一亿元的舞弊案。这件事发生后，影响之恶劣，几乎毁灭了哈丁总统整个的行政，全国群起哗然，一致痛恨；共和党也几乎垮台，而福尔也被判下狱。

福尔被斥责的焦头烂额——在公务生活中，很少有人被这样的谴责过！他后悔了？不，根本没有！

那是几年后，胡佛在一次公共演讲中暗示，哈丁总统的死，是由于神经的刺激，和心里的忧虑，因为有一个朋友曾经出卖了他。当时福尔的妻子也在座，听到这话后立刻从座椅上跳了起来。她失声大哭，紧紧握着拳头，大声说:「什么……哈丁是给福尔所出卖的？不，我丈夫从未辜负过任何人。即使这间屋子一景堆满了黄金，也不会诱惑我丈夫做坏事。他是被别人所负，而才走向刑场，被钉十字架的。」

这情形你可以明白，人类自然的天性，是做错事只会责备别人，而绝不会责备自己，我们每个人都是如此的。所以你我当明天要批评别人的时候，就想想卡邦、克劳雷，和福尔这些人。

批评就像饲养的鸽子，牠们永远会飞回家的。我们需要瞭解，我们要矫正或谴责的人，他也会为自己辩护，而反过来谴责我们的。就像温和的塔夫特，他要这样说：「我不知怎么

样做，才能和我所已做的不同。」

一八六五年四月十五日，星期六的早晨，林肯躺在一家简陋的公寓的卧室中。这家公寓就在他遭到狙击的福特戏院对面。林肯瘦长的身体，躺在一张短短而往下沉的床上，靠床的沿壁，挂着一幅朋汉「马群展览会」的复制画，一盏煤气灯散发出幽黯、淡淡的光亮。

林肯躺着就将去世的时候，陆军部长斯坦顿说：「躺在那里的，是世界上最完美的元首。」

林肯待人成功的秘诀是什么？我曾费了十年左右的时间，研究林肯的一生，同时我整整费了三年的时间，撰着了一部有关他的书，我替这部书题名叫「人们对林肯尚未清楚的一面」。

我相信我详尽的研究有关于林肯的人格，和他的家庭生活，已到任何人所能做到的极限。我又找出有关于林肯待人的方法，作特殊的

研究。林肯是否有放任批评过人？是的，当他年轻时候，在印第安纳州的鸽溪谷；他不但批评，且还写信作诗去讥笑人，他把写好的束西，扔到一定会给人捡到的街路上，其中有一封信，引起人对他终身的恶感。

林肯在伊利诺斯州的春田镇，挂牌做了律师后，他还在报纸上发表他的文稿，公开攻击敌对他的人，但是像这样的事他只做了一次。

一八四二年秋季，林肯讥笑一个自大好斗的爱尔兰政客，这人叫「西尔滋」。林肯在春田的报上，刊登出一封匿名的信讽刺他，使全镇的人轰然大笑。西尔滋平时敏感而自豪，这件事激起他心头盛怒。当他查出是谁写这封倍时，跳上马，立即去找林肯，要和他作一次决斗。

林肯平时不愿意打架，反对决斗，可是为了顾到自己面子而不能避免下来。他的对手西尔滋让他自己选用武器。林肯两条手臂特别长，就选用了马队用的大刀，他同一位西点军官学校毕业生学习刀战。到了指定的日期，他和西尔滋在密士失必河的河滩上，准备一战生死，就在最后一分钟，他们两方面的助斗者，才阻止了这项决斗。

那次对林肯来讲，是桩最惊人、可怖的事。可是这件事在林肯待人的艺术上，却给了他一个极宝贵的教训。他、永远不再写凌辱人的信，、永远不再讥笑人家。从那时候开始，他几乎从不为任何事而批评任何人。

美国内战的时候，林肯屡次委派新将领，统率「波托麦克」军队，可是一个一个都遭到沉痛的惨败……使林肯怀着失望而沉重的心情，单独一个人在屋子里踱步。全国几乎有半数的人，哗然指责这些不能胜任的将领，可是林肯保持着他平和的态度。他最喜欢的一句格言，那是——「不要评议人，免得为人所评议」。

当林肯的妻子和有些人，刻薄的谈论南方人时，林肯总是这样回答：「不要批评他们，我们在相同的情形下，也会像他们一样。」

可是，如果有人有机会批评的话，那就是林肯了，我们看下面这个例证：

七月四日的晚上，南方「李」将军开始向南边撤退。当时全国雨水泛滥成灾，那时「李」带领败军到达波托麦克时，看到前面河水暴

涨，使他们无法过去，而胜利的联军就在后面。「李」和他的军队，进退维谷，处于围困中。

林肯知道这正是个极好的机会，把「李」的军队俘虏，立即可以结束这场战争。林肯满怀着希望，他命令弥特，不必召开军事会议，而立即袭进「李」军。林肯先用电报发出命令，然后派出特使要弥特就即采取行动。

可是这位弥特将军，又如何处理呢？弥特所采取的行动，却跟林肯的命令相反。他召开了一个军事会议，违反了林肯的命令，还迟疑不决的延宕下去。弥特用了各种借口覆电，实际上是拒绝进袭「李」军。最后河水降退，「李」和他的军队就这样逃过了波托麦克。

「弥特这样做是什么用意？」林肯知道这件事后，震怒至极。林肯向他儿子劳白脱大声说：「老天爷，这是什么意思……？「李」军已在我们掌握中了，祇要一伸手，他们就是我们的了……在那种情形下，任可将领都能带兵把「李」打败，如果我自己去己经把他捉住了。」

在沉痛失望之下，林肯写了封信给弥特！林肯在他一生的这段时间中，他是极端的保守，用字非常拘谨的，所以在一八六三年里头，这封信出自林肯手笔，该是最严厉的斥责了。林肯这封信的内容，是这样的——

亲爱的将军：

我不相信你能领会出，由于「李」的脱走，所引起的不幸事件，和重大的关系。他已是在我们轻易的掌握中，如果将他捕获，再加上最近我们其它地方的胜利，立即可以结束这场战争。

可是照现在的情形来推断，战事将会无限期的延长下去。上星期一你不能顺利的袭击「李」军，你又如何能再向他袭击……我不期望你现在会有多大的成功，因为你已让黄金般代

价的机会消失掉了，这使我感到无限沉痛。

据你的猜想，当弥特看到这封信后，他将会如何呢？

可是弥特从没有看到那封信，原因是林肯并没有把这封信寄出去。这封信是在林肯去世后，从他文件中发现的。

我有这样的想法——这只是我的猜想。林肯写了这封信后，望着窗外喃喃自语：

「慢着，或许我不能这样匆忙，我坐在这宁静的白宫里，命令弥特进攻，那是一桩很轻而易举的事，可是如果我到了吉地司伯，我也看到弥特上星期所看到的那么多血，我的耳朵也听到死伤者的呼叫、呻吟，也许我也不会急于要向「李」军进攻……如果我也有跟弥特一样懦弱的个性，或许我所做的，会跟他做的完全一样。

现在木已成舟，无法挽回了，如果我发出这封信，固然解除了我心一果的不愉快，可是弥特也会替他自己辩护。在那种情形下，他会谴责我，引起他对我的恶感，而且会损伤他以后做司令官的效果，甚至还会逼他辞去军队的职司。」

有我想象中那回事后，林肯没有把信发出，就放在一边了。因为林肯从苦痛的经验中知道，尖锐的批评、斥责，、永远不会有效果的。

罗斯福总统曾经有这样说过，当他职任总统，遇到难以解决的问题时，他会把座椅往后面一靠，仰起头，朝着写字台壁上，那幅很大的林肯画像看去。他这样问自己：「如果林肯处在我眼前这种困难下，他将会如何？他将如何去解决这个问题．．」

以后我们如果想要批评人家时，让我们从口袋拿出一张五元的钞票来，看看钞票上林肯的像，这样的问自己：「如果林肯遭遇到这类的事，他将会如何的去处置呢？」

你所认识的人，你愿意他改变、调整，或是进步吗？是的，那是最好不过的。可是为什么不从你自己先开始呢？从自私的立场来说，从自己开始要比改进别人，获益得多。

「当一个人的争论、激辩起于自己时，」鲍宁这样说：「他在若干方面已不是寻常的了。」

在我年轻的时候，就很想让人家知道我，我曾写过一封信，给美国文坛上一位极负声誉的作家，他叫「台维斯」，那时我准备给一家杂志社，写些有关文坛作家的文章，所以我请台维斯告诉我，有关他写作的方法。

数星期后，我有接到一封信，信上附注着这一句：「信系口述，未经重读」。看到这两句话后，很引起我的注意，相信写这信的人，一定是位事务繁忙的大人物，而我却一点也不忙。可是我急于引起这位大作家台维斯的注意，我在写了一封简短的回信后，后面也加上这样几句：「信系口述，未经重读。」

台维斯不屑再给我回信，祇是把我那封信退了回来，可是下面潦草的写着几个字：「你态度之不恭无以复加。」

是的，我做错了，或许我应该得到这样的斥责。可是，人性使然，这使我深深的痛恨，对他怀着极度的愤恨。甚至十年后．我知道台维斯去世的消息时，我心里还深深恨他。而我却羞于承认，就是他给了我的伤痕。

如果你明天要激起一股愤恨，使人痛恨你十年，一直到死，我们可以放任一些对人具有

刺激性的批评。

当我们要应付一个人的时候，应该记住，我们不是应付理论的动物，而是在应付感情的动物。

而且批评是一种危险的导火线——一种能使自尊的火药库爆炸的导火线，这种爆炸，有时会置人于死池。就有这样的例子：胡特将军受到人们的批评，又不被允许带兵去法国，对他自尊的打击，几乎缩短了他的寿命。

苛刻的批评，曾使敏锐的哈代……他是一位英国文坛上最好的小说家……使他、永远放弃执笔写小说的勇气。

佛籣克林在年轻的时候，并不伶俐，可是后来成为极有手腕，和处世待人极有技巧的人，甚至担任过美国驻法的大使。他成功的秘诀，是：「我不说任何人的不好！」他又这样说：「而说我所知道的每一个人的好处！」

任何一个愚蠢的人，都会批评人，斥责人，和抱怨人同时，也是绝大部份愚蠢的人才这样做的。

但若要宽恕，和了解，那就需在于人格、克己上下功夫了。

卡莱尔曾经这样说过：「要显示一个伟大人物的伟大之处，那就要看他如何对待一个卑微的人。」

正如强森博士所说的：「上帝在末日之前，还不打算审判人！」
你我又为什么要批评人呢?
不要批评，责怪或抱怨。

第二章　与人相处的大秘窍

天底下只有一个方法，可使任何一个人去做任何一件事，你有没有静心下来，想过这件事呢？是的，只有这样一个方法，那是使人愿意去做那一件事。

记住，再也没有其它方法——。

当然，你可以用一枝左轮手枪，对着一个人的胸脯，那人会乖乖的把手表给你。你可以用恫吓解雇的方法——在你尚未转身过来前——叫一个雇用的人跟你合作。你也可以用鞭笞，或是恫吓，让一个孩子做你所需要他做的事。可是这些粗笨的方法，都有极端不利的反应

我能叫你去做任何事情的唯一方法，那就是把你所需要的给你。

你要些什么？

维也纳一位二十世纪最享盛誉的心理学家——「佛洛伊德」博士，他曾这样 说：凡你我所做的事，都起源于两种动机，那是性的冲动，和能成为伟人的欲望。

美国一位著名的哲学家——杜威教授，对这上面所用的字句，稍有不同的见解。杜威博士说：人类天性中最深切的冲动，那是「成为重要人物的欲望" .记着「成为重要人物的欲望」这句话，是很重要的，你从这本书中将看到很多关于这句话的话。

你要些什么？并不是很多的束西，可是真正所需要的几种东西，你不容拒绝的坚持着要追求。差不多每个正常的成人都想要——

一、健康，和生命的保护。

二、食物。

三、睡眠。

四、金钱，和金钱所能买到的。

五、生命的后顾。

六、性生活的满足。

七、子女们的健全。

八、自 重感。

差不多所有这些欲望都能满足，可是其中有一种欲望，同食物、睡眠一样，既深切，又难得满足，那就是佛洛伊德所说的，「成为伟人的欲望」。也就是杜威所说，「成为重要人物的欲望」。

林肯有次写信开头就说：「每个人都喜欢受人恭维。」威利，贾姆士也有这样说过：「人类天性至深的本质，就是渴求为人所重视。」他并不是说「希望」，或「欲望」，或是「渴望」，而是说了「渴求」为人所重视。

这是一种痛苦的，而且急待解决的人类「饥饿」，如果能诚挚的满足这种内心饥饿的人，就可以将人们掌握在他手掌之中。

寻求自重感的欲望，是人类和动物间，一项重要的差别。就有这样一个例子。那时我是米苏里的一个农家儿童，我父亲饲养一种品种优良的猪，和一种白脸牛。那时我们常在牲口展览会中，陈列我们的猪和白脸牛，我们曾经获得几十次的头奖。

我父亲把蓝缎带的奖章，用针则在一条白布上，当有亲友们来我们家时，父亲就拿出这条白布来，我握着这一端，他握着那一端，将中着头奖的蓝缎带，让亲友们来观赏。

猪、牛并不在乎牠们赢得的蓝锻带，可是父亲却十分重视，因为这些奖品，替他带来了一种「自重」的感觉。

假如我们的祖先，没有这种「自重感」炽烈的冲动，我们不会有文化，就跟其它动物差不多了。

就是这种自重感的欲望，激起一个没有受过良好教育，在一家杂货店工作的贫困店员，翻遍了整个满堆杂货的大木桶，找出他用五分钱所买的几本法律书籍，痛下决心去研究。你或许听说过这杂货店的店员，他的名字叫「林肯」。

这自重感的欲望，激发了狄更斯写出他不朽的名著。这自重感的欲望，使华伦完成了他的设计。同时由于这自重感的欲望，使洛克菲勒积存了他一辈子花不完的钱。也就是这个欲望，使你城里的巨富，建造一座他所需要的大房子。

这个欲望，能使你穿上最新颖的服饰，驾驶最漂亮的轿车，谈谈你白己聪明伶俐的孩子

也就是这种欲望，使许多青少年成为盗匪。前任警察总监玛罗尼，他曾这样说过：

「今日一般年轻的罪犯，充满着对虚名的盲目追求，在被捕后他们的第一个要求，就是要阅读把他们写为英雄的那种不上流的报纸。他只要能看到自己的相片，就像跟爱因斯坦，林白，托斯加尼，或罗斯福等名人，同样在报上占到篇幅时，他根本没有想到，进受刑室坐电椅是那回事了。」

如果你告诉我，你是如何得到你的自重感，我就可以告诉你，你是怎样的人；确定你的性格，对你来讲，是桩最重要的事。现在有这样的例子。洛克菲勒捐钱在中国北平建造最新式的医院，照顾了许多他没有见过面，同时也永远不会见面的贫民，藉此得到了他的自重感

反过来说，狄林克做土匪、抢银行、杀人，也是在满足自重感。当警方人员搜捕他时，狄林克奔进人家农舍里……他以他是第一号公敌为荣，所以他大声的说：「我是狄林克……我不会杀害你，但我是狄林克！」

是的，狄林克和洛克菲勒最大的差别，就在他们如何获得自己的自重感。

历史上有很多是名人为了自重感挣扎的有趣事例。甚至于华盛顿，都愿意有人称他是至高无上的美国总统；哥伦布向皇家请求获得「海洋大将」，和「印度总督」的名衔；女皇凯撒琳，拒绝拆阅没有称她「女皇陛下」的信件；林肯夫人在白宫，向格兰脱夫人像头雌老虎似的吼叫：「我没有请妳之前，妳怎敢坐在我面前！」

有一些百万富翁，资助「白特」将军去南极探险，附带一个条件，是许多冰山都需取用他们的名字。而那个「夫古」，甚至希望把巴黎，改称成他的名字。

人们会为了取得同情、注意，和一种「自重感」而故意装病。例如麦金利夫人，强迫她任职美国总统的丈夫，放下国家的重要事务，要他倚偎在她床边，搂抱着她，抚慰她睡去，这样每次需要数小时的时间，麦金利夫人藉此得到她的中自重感。

麦金利夫人坚持麦金利在她医牙的时候，陪同她在一起，藉此满足她医牙痛楚时被注意的欲望。有一次麦金利和强海有约，不得不让她一个人留在牙医处这样便使她大发脾气。

琳哈特夫人有一次告诉我，有个年轻能干的少妇，为了要得到自重感，而装成一个病人。琳哈特夫人说：「有一天，这妇人不得不面对一种事实……或许是年龄的关系，使她永远不能结婚的事实，想到孤独的晚年就将在她面前展开，可期望的事，实在太少了。」

琳哈特夫人又说：「她躺在床上有十年的时间。她年老的母亲，每天上下三楼，捧着碟盘去侍候她。有一天，这位年老的母亲由于过度的疲惫，终于倒地去世，床上的这个病人，沮丧了数星期后，她穿衣起床，身上的病也消失了。」

有些专家宣称……人可能真的会发疯，为的是要在疯狂的幻境中，寻找冷酷的现实世界上所得不到的自重感。在美国医院中，患精神病的数目，要比患其它病的总合还多。如果你年纪在十五岁以上，又住在纽约州这地方，你可能有二十分之一的机会，在你的一生中要住七年以上的疯人病院。

精神错乱的原因是什么?

没有人能回答出那样笼统的问题，不过我可以知道有若干的疾病……像性病，会摧残伤害脑细胞，结果导致癫狂。实际上，约有半数以上的精神病，可以归源于这类的生理原因，

像脑部受到损伤，酒醉、中毒，和由于其它原因所造成的伤害。

可是另外那半数……这是令人惶恐的部份……那其它半数疯狂的人，明显的，他脑细胞机构中并没有任何病态。在他去世后解剖检验，用最高性能的显微镜研究他的脑细胞组织，发现他的脑细胞，完全跟我们一样健全。

为什么这些人会精神错乱?

我最近曾向一位疯人医院的主治医师，提出那样的问题这位医师由于他有渊博的，有关精神病理方面的学识，使他获得最高的荣誉。他实在的对我说，他也不知道人们如何会精神错乱。可是他却作这样的解释……许多精神错乱的人，在他疯癫中，找到了真实世界中所无法获得的自重感。这位医师，他告诉了我一个真实的故事。

「我现在有个病人，她的婚姻是一出悲剧，她需要爱情、孩子，和社会上的声望。可是现实的生活，却没有赋予她梦幻中的希望。她丈夫不爱她，甚至于拒绝跟她一起用餐，她丈夫并且强迫她服侍他在

楼上房间吃饭。她没有孩子，没有社会地位。终于造成了她精神错乱，而现在在她疯癫梦幻中，已跟她丈夫离了婚，恢复了她少女时的姓名。她现在相信自己，已嫁给英国皇家贵族；并且坚持要人家称她是斯密司夫人。

至于她所希望的孩子，现在她幻想中也已经有了。每次我去看她时，她说『医生，我昨夜生了一个孩子。」」

这故事悲惨吗？我不知道。那位医师对我说：

「如果我能伸出我的手，去治愈恢复她的清醒，我也不愿意那样做，她现在似乎获得了她真正所期盼的快乐。」

以整体来讲，精神失常的人，似乎要比你我快乐。既然许多人以疯癫为快乐，他们为什么不这样呢？他们已经解决了他们的问题……。他们可以轻而易举的签出一张百万元的支票给你。或者给你」封介绍信，去见一位有名的人物。在他们所创造的梦境中，他们能找到他们所期望的自重感。

如果有人对自重感，这样的迫切饥渴，甚至于真的成了精神失常只为获得它，试想若是在人们尚未疯癫前，就给他真诚的赞扬，那时你我的成就，又会产生什么样的奇迹？

据我所知道：有史以来，年薪百万元的只有两个人，那个「克莱斯勒」和「司华伯」。

「恩地．卡耐基」为什么要付司华伯年薪百万元，或是三千余元一天呢？那是为什么？

恩地．卡耐基付司华伯年薪百万元，那是由于司华伯是位优秀的天才？不，不是的。那是由于司华伯对钢铁的制造，有特殊的专长？不，也不是的。

司华伯曾这样告诉过我，有许多在他手下做事的，对钢铁的制造方面，比他知道得多。司华伯有这样高的薪金，那是由于他有特殊待人的能力。我问他是怎么做的这里就是他亲口告诉我的情形……这些话应该刻在能永久保留的铜牌上，把这面铜牌悬在全国每个家庭、学校、商店、办公室里。这些话，当在孩子的时候，就应该背诵下来……如果我们真能照着那些话去做，你我的生活方式，跟过去就完全不一样了。

司华伯他这样说：「我认为，我在人群中有激发他们热诚的能力，那是我所具有最大的资源……我充份发展每一个人才能的方法，是用赞赏和鼓励！」

他又说：「世界上最容易摧毁一个人志向的，那就是上司所给他的批评。我从来不批评任何人，我只给人们工作的激励。我是急于称赞，而迟于寻错，如果说我喜欢什么的话，那就是诚于嘉许，宽于称道。」

那是司华伯平时所做的，也正跟普通一般人相反的。一般人不喜欢一件事，他会尽量的挑剔错误，如果真的喜欢，他会什么话也不说一句。

司华伯又这样说：「在我一生的广阔交往，和世界各地知名之士见面中，我还没有找到一个人，无论他如何伟大，地位如何崇高，不是在被赞许的情形下，比在被批评的情形下，更能够成就伟大的事业。」

是的，他所说的，就是「思地．卡耐基」惊人成就的一项显著的理由。思地．卡耐基并非私下的，而是公开的称赞他的同仁。

思地．卡耐基甚至于在他的墓碑上，还称赞他的助手。这是他为自己所写的碑文：「埋葬在这裹的，是个知道如何跟比他自己聪明的人相处的一个人。」

诚恳的赞赏，是洛克菲勒对待人的一个成功的秘诀。例如有这样一件事……当他的一个伙伴：倍德福，措施失当，在南美做错了一宗买卖，而使公司亏损了一百万元时，洛克菲勒对他并没有任何批评，或指责。

他知道倍德福已尽了最大的努力，同时这件事已告结束。所以洛氏找些可称赞的事来，他恭贺倍德福，幸而保全了他投资金额的百分之六十。洛克菲勒这样说：「那已经不错了，我们做事不会每一件都是称心如意的。」

齐格飞，这位闪耀于百老汇，最有惊人成就的歌舞剧家。由于他有使美国女子?赫 技巧而出名，他屡次把人们不愿意多看一眼，很不出色的女子，改变成在舞台上一 神秘诱人的尤物。

齐格飞很实际，他增加歌女们的薪金，从每星期三十元，到一百七十五元。他也重义气，在福利斯歌舞剧开幕之夜，他发出贺电给剧中明星，并且赠予每一个表演的歌女一朵美丽的玫瑰花。

我曾经有一次为「流行」的绝食所迷，有六个昼夜没有吃束西。那种情形并不困难，到第六天时，似乎比第二天还不感到饥饿。可是你我都知道，如果有人使他的家人，或是雇员，六天内没有东西吃，那就犯了罪。可是他们却会六天，六星期，或是六十年不给家里的人，或是雇员所期盼中得到像食物一样的赞美。

当年，「爱尔法利特．仑脱」在「维也纳的重合」剧中担任主角的时候，曾经有这样说过：「我最需要的东西，是我自尊的滋养。」

我们照顾了孩子、朋友，和员工们体内所需要的营养，可是我们给他们自尊上所需要的营养，却又何等稀少。我们给了他们牛排、马铃薯等的食物，培植他们的体力，可是忽略了给他们赞赏，和那些温和的言语。

有些读者看到这几句话时，可能会这样说：「这是老套，恭维，阿谀，拍马屁，我都已尝试过那些了，一点也没用……这些对受过教育的知识分子是没有用的。」

当然拍马屁那一套，是骗不了明白人的，那是肤浅，自私，虚伪的，那应该失败，而且

经常要失败。可是，有些人对赞赏，出于内心的赞赏，简直太需要了。

有这样一个例子：屡次结婚的狄文尼兄弟俩，为什么在婚姻方面，会有这样炫耀的成功？为什么这两位所谓「公子哥儿」的狄文尼兄弟，能与两位美丽的电影明星，和一位著名的歌剧主角，和另外一位拥有数百万家产的哈顿结婚？那是什么原因？他们是怎么做的？

圣约翰在自由杂志中，曾这样说：「狄文尼对女人的魅力，这许多年来，是人们心里的

一个谜……」

他又说：「妮格雷这女人能识别男人，也是一位艺术家，有一次她向我解释说：「他们了解恭维、谄媚的艺术，比我所看到其它所有

人的都成功。这恭维的艺术，在这真实幽默的时代中，几乎是一件给人忘了的东西，狄文尼对女人的魅力，或许就在这上面了。」」

赞赏和谄媚的区别在……那很容易识别出来，赞赏是出于真诚，而谄媚是虚伪的。一个出于由衷，一个出于嘴裹 ——一个是不自私的，一个是自私的。一个是为人们所钦佩的，一个是令人不耻而扬弃的。

最近我去墨西哥城的「吉伯尔铁匹克」官，看到「奥伯利根」将军的半身人像。半身像的下面，刻着奥伯利根将军的名言：「别怕攻击你的敌人，提防谄媚你的朋友。」

不！不！我不是叫人去谄媚、恭维，那相差远了，我是在讲一种生活的方法，一种新的方法。

英皇乔治五世他有一套格言，共有六条，悬在白金汉宫书房的墙上。其中有一条是说，「教我不要奉承或接受卑贱的赞美」。「卑贱的赞美」，就是「谄媚」的解释了。我曾经看到一句关于谄媚的话，很值得写在这里，那是「谄媚是明白的告诉别人，他想到他自己的种种」。

利夫华尔特．爱默逊说：「你用任何的言语，而所要说的，总离不开自己的种种。」

如果我们所要做的，就是用恭维、谄媚，那么任何人都可以学会，都可以成为「人类关系学」的专家了。

当我们不在思考某种确定的问题时，常用我们百分之九十五的时间去思考自己。而现在如果停止一刻不去想我们自己，开始想想别人的优点；我们就不必措辞卑贱、虚伪，在话未说出口时，已可以发觉是错误的谄媚了。

爱默逊又说：「凡我所遇到的人，都有胜过我的地方，我就学他那些好的地方。」

爱默逊这样的见解，是非常正确，是值得我们所重视的。停止思考我们自己的成就和需要，让我们去研究别人的优点，把对人的恭维、谄媚忘掉，给予人由衷、诚恳的赞赏。人们对你所讲的，将会重视和珍惜，终生藏之背诵……即使你已把这件事忘了很久；可是他还牢牢记着你所说的话。

献出你真实，诚恳的赞赏。

第三章　左右逢源的方法

每一年的夏天，我都去梅恩钓鱼。以我自己来说，我喜欢吃杨梅和奶油，可是我看出由于若干特殊的理由，水里的鱼爱吃小虫。所以当我去钓鱼的时候，我不想我所要的，而想牠们所需要的。我不以杨梅，或奶油作引子，钓鱼钩扣上一条小虫或是一只蚱蜢，放下水里，向鱼儿说：「你要吃那个吗？」

你为什么不用同样的常识，去「钓」一个人呢?

有人问「路依特．乔琪」，如何能在别的战时领袖们都退休不闻事后，他还身居权位？他作这样的回答：如果他官居高位，可以归功于一件事的话，那就是由于他已知道钓鱼时，必需放对了鱼饵的那件事。

为什么我们只谈自己所要的呢？那是孩子气的，不近情理的?当然，你注意你的需要，你永远在注意。但别人对你却漠不关心。要知道，其它的人都像你一样，他们关心的只是他们自己。

世界上唯一能影响对方的方法，就是谈论他所要的，而且还告诉他，如何才能得到它.

明天你要别人替你做些什么时，你要把那句话记住！就作这样一个比喻：如果你不愿意你的孩子吸烟，你不需要教训他，只需告诉他，吸烟可能使他不能参加棒球队，或是不能在百码竞赛中获得胜利。

不论你是应付孩子，或是一头小牛、一只猿猴，这是值得你所注意的一件事。

例如：有一次，爱默逊和他的儿子，要使一头小牛进入牛棚，他们犯了一般人所有的错误，只想到自己所需要的，没有想到那头小牛身上……爱默逊推，他儿子拉。而那头小牛正跟他们一样，也只想牠自己所想要的，所以挺起牠的腿，坚持拒绝离开那块草地。

旁边那个爱尔兰女佣人，看到他们这情形，她虽然不会写书做文章，可是至少在这次，她懂得牛马牲口官能的感受和习性，她想到这头小牛所需要的是什么。这个女佣人把她的拇指放进小牛的嘴里，让小牛吮吸她的拇指，一面温和的引牠进入牛棚。

从你来到世界上这一天开始，你所有的每一种举动，出发点都是为了你自己，都是因为你需要些什么。

假如你捐助红十宇会一百元的时候，又怎么样呢？是的，那也不会是例外，你捐给红十字会一百元，是因为你要行一桩善举，因为你要做一件神圣的事……可是，或许是你不好意思拒绝，所以才捐助的。或许因为一位主顾，请你捐款之故。但有一件事是确定的。你捐款，是因为你需要些什么的缘故。

哈雷．欧弗斯屈脱教授，在他一部「影响人类行为」的书中说：「行动是由我们基本欲望所产生的……对于未来想要说服人家的人，最好的建议，是无论在商业中、家庭中、学校中、政治中，都要先激起对方某种迫切的需要，若能做到这点就可左右逢源，否则到处碰壁。」

「恩地．卡耐基」早年是个贫苦的苏格兰儿童，当时他工作的酬劳，每小时只有两分钱，可是后来布赐给人家的钱，有三亿六千五百万元。他早年就已知道了影响人的唯一方法，就是以对方需要的来讲。他只受过四年的学校教育，可是他学会了如何应付人。

「恩地．卡耐基」有过一椿启发人的事：他嫂嫂为她两个儿子忧急成病，这两个孩子在耶鲁大学念书，可能由于他们自己事情很忙，而把家信给疏忽了，却没有想到家里忧急挂念的母亲。

「思地．卡耐基」知道这件事后，他给两个侄儿写了封闲谈的信。他在信后附上一句，说是给他们每人寄上五元钞票一张。

可是，他并没有把钱装入信封。

很快的回信来了，两个侄儿谢谢他们的叔父，而他们也在信中带上这样一句钱没有收到。

明天你要劝说某人去做某件事，在你尚未开口前，不妨自己先问：「我如何能使他要做这件事？」

那问题可以阻止我们，在匆忙不小心之下去见人，和毫无结果的谈论我们的欲望。

我租用纽约一家饭店里的大舞厅，每一季需要二十个晚上，是为举行一项演讲研究会。

在有一季开始的时候，我突然接到那家饭店的通知，要我付三倍于过去的租金。可是我接到这项消息时，通告已经公布，入场券已经印发。

我自然不愿意付出增加的租金，可是，和饭店谈到我所要的有什么用呢？他们所注意的只是他们所需要的，所以过了两天，我去见那家大饭店的经理。

我向那位经理说：「我接到你的信时，感到有点惶恐……当然我不会怪你，如果我们易地而处，我也会写出这样类似的信。你做经理的职司，是如何使这家饭店盈利。若是你不这样做；你就会被撤去这个职务，而且也应该被革职的。现在我们拿出一张纸来，写上有关你的利和害……如果你是坚持要加租的话。」

我拿了一张纸，经过纸上的中心点，划出一条线，上端写上「利」，另一端是「害」。

我在「利」的那一行写着：「舞厅空着」几个字，然后接着说：「你可以自由的出租舞厅，作跳舞诸类聚会之用，那是一项很大的收入。像那种情形，显然你的收入，要比租给一个以演讲集会为用的收入更多。如果我在这一季中，占用了你舞厅二十个晚上，你一定会失去了那些有更多盈利的收入。」

我又说：「现在我们来谈谈另一方面……由于我无法接受你的要求，减少了你的收入。在我来讲，因为我不能付出你所需要的租金，不得已祇有在别处举行演讲。可是，另外有一项事实，我相信你该想到的。我这个演讲研究会，使上层社会知识分子的群众，到你这家饭店来，对你来请，是不是做了一次极成功的广告？事实上，如果你付出五千元的广告费，不会有我研究会演讲班里的那么多人来你这家饭店，这对你来说是很有价值的，是不是？」

我说这话时，把这两种情形写在纸上，然后把那张纸交给了经理，又说：

这两种情形，希望你仔细考虑一下，当你作最后决定时，给我一个通知。」

第二天，我接到那家饭店一封信，告诉我租金加百分之五十，而不是百分之三百。

请注意，我没有说出，有关于我要减少租金的只字词组…：．我所说的，都是对方所要的，和他该如何得到它。

如果我照普通一般人的做法，闯进这位饭店经理的办公室，跟他理论。我可以这样说：「我入场券已经印好，通知已经公布，你突然增加我三倍的租金，那是什么意思？百分之三百，太可笑了……不近情理，我不付!」

在这种情形下，又会如何呢？争论、辩论就要开始蒸发、沸腾了！结果又如何呢？即使我所指的情形，这位饭店经理信 自己是错误的，可是由于他的自尊，会使他感到承认他自己的错误很困难。

关于人与人之间，建立关系的艺术，这里有一个很好的建议。亨利．福特曾这样说过：「如果有一个成功秘诀的话，那就是如何得到对方立场" 的能力，由他的观点设想，正同由你的观点一样。」

是的，我把福特的话，再重说一遍：「如果有一个成功秘诀的话，那就是如何得到对方『立场」 的能力；由他的观点设想，正同由你自己的观点一样。」那是这样的简单，这样的明显，任何人都容易找出其中的原理来。可是，世界上百分之九十的人，有百分之九十的时候，都杷这件事疏忽了。

可以举出一些例子来说明吗？看看明天早上你桌上的来信吧！你可以看出有很多的人，违反了这种常识的规则。就拿下面这封信来说，那是一家全国各地都有分公司，极具规模的广告公司里的一位无线电部主任，写给全国各无线电台负责人的倍。(我在这括号中的注明，是对每一节文句中的见解、反应。)

「强．白来克先生，

白来克维尔，

印地安那

亲爱的白来克先生：

本公司希望在无线电界，能保持广告业务的领袖地位。」

(谁关心你公司的希望？我正为着自己多种问题在烦恼呢！银行要取消我房产抵押的取赎权……害虫正在损害我的花草……昨天交易市场混乱……早晨我误了八点一刻的火车……昨晚强斯家里舞会没有请我……医生说我有高血压、神经炎的毛病……)

「本公司全国广告的帐户，是初步营业网的保障，我们以后所需要的电台时间，已保持我们每年在各家公司之上。」

(你自大，炫耀有钱，一切都遥遥领先，对不对？那又怎么样？如果你像全国汽车公司、全国电气公司、美国陆军总部合起来那么大，我也不去理会的。如果你自己也只是一知半解，那你就该知道，我只关心我是如何「大」，而不是你如何「大」。)

「我们希望以无限电台最近的消息，服务我们的客户。」

(「你」希望！「你」希望！你这头蠢驴。我不是注意「你」所希望的，或是墨索里尼所希望的，或是平克劳斯贝所希望的，我干脆告诉你，我只注意「我」所希望的……在你这封不近情理的信，就没有提到这样的字。)

「所以你且将本公司，列入优先名单，每周供给电台消息凡对于广告公司在消息登记时有用的每一项细目。」

(「优先名单」，你替你公司自吹自擂，使我感到自己那么微小……你要我将你列入优先名单，你需要的时候，连「请」字也不说。)

「即予函覆，供给我们有关你最近的「活动」，以彼此有益。」

(你这个笨蛋，你寄了一封普通的油印信给我，是一封分发各地的通知信--那就像秋

天的落叶那么多。你要我正在我房产抵押，血压太高的时候，坐下来单独写封信，回答你那封油印格式的信，而且还要我给你「即予函覆」。「即予」是什么意思？难道你不知道，我也跟你一样的忙。我问你，谁交给你这样一个「权力」来吩咐我的？你说「彼此有益」，最后你才开始提到我的立场，可是又如何对我有益，你却模糊不清，没有详细说明。)

「再启者，随信附上白来克维尔报复印本，如果你愿意在电台广播的话，可供参考。」

(在你这一则附启中，提到了可以帮助我解决一项问题的事，为什么不用这些，作为你这封信的开端。可是，那又有什么用？任何广告公司的人，犯了像你寄来这封倍中那种愚蠢的毛病，脑神经一定不正常。)

如果有个一生致力于广告事业的人，他自以为有影响他人的力量，可是写出那样的一封信来，我们如何能给他更高的估价呢?

这里有另外一封信，那是一位极有规模的货运站总监，写给我研究会讲习班里一个学员「夫姆雷」先生的。这封信对一个收到信的人来讲，会有什么影响呢? 先看过这封信后，我再告诉你，

首雷格公司，

前街一干八号，

白洛克林，纽约

致，爱德华．夫姆雷先生执事先生:

敝处外运收货工作，由于大部份交运货物的客户，都在傍晚时分把货送到，使敝处感到极大困扰。因为这样，会引起货运停滞，使我们员工延迟工作时间，影响卡车运送效率，而形成了交货缓慢的结果。

十一月十日，我们收到贵公司交运的货物五百一十件，送达时间是在下午四点二十分。

为了减少货物迟交所发生不良影响，我们希望获得贵公司充份的合作。以后如交运大批货物时，是否可以尽量提早时间送来我们这崟，或于上午送来一部份?

该项措施，有益于贵公司业务，使你们载货卡车可以迅速驶回，同时敝处保证，收到你们货物后立即发出。

总监某某谨启

首雷格公司推销主任夫姆雷先生，看过这封信后，注上下面见解，交来给我:

这封信所产生的效果，正与对方的原意相反。信的开端，说出对方货运站的困难，一

般来讲这不是我们所注意的。接着对方要求我的合作，可是他们丝毫没有想到，是否对我们有所不便? 信上未尾一段，提到如果我们合作，可以使卡车迅速驶回，且保证我们的货物可以在收到之日立即发出。

换句话说，我们所最注意的事，在最后才提到，使整个效果起了相反的作用，而不是合作的精神。」

现在我们看看，这封情是否能加以改善而重写，我们不需要浪费时间谈我们的问题，就像亨利．福特曾经说过的让我们「得到对方的立场，由对方的观点来看事物，正同由我们的观点一样。」

这里是一种修改的方法，也许不是最好，但是不是能改善过来呢?

首雷格公司转交夫姆雷先生，

前街二十八号，

白洛克林，纽约亲爱的夫姆雷先生：

十四年来，贵公司一直是我们欢迎的好主顾。当然，对你们的照顾，我们表示非常感激，并且极愿意提供你们更迅速有效的服务。可是，我们感到非常抱歉的需要谈到一件事，那是当贵公司的卡车，像十一月十日那种情形，在傍晚时候才交下大批货物，这种服务就不可能了！

那是什么原因呢？因为很多其它的客户，也在傍晚时候交货，自然就会发生停滞的现象。至于贵公司运货卡车，有时也难免在码头受阻，而使你们货运延迟下来。

这情形不好，非常不好，可是又如何避免呢？那就是如果可能的话，请贵公司在上午时闲，把货物交送到码头。这办法可使贵公司运货卡车，可以迅速的继续流动；你们交运的货物，我们可以立即的处理，而敝处的员工，每晚可以提早回家，品尝贵公司出品的鲜美面食

看过这封信后，请勿介意，并非敝处向贵公司建议改善业务方针，这封信的目的，是使敝处对贵公司有更有效的服务。

贵公司货物无论何时到达，我们仍愿竭力迅速的替你们服务。

你处理业务很忙。请不必费神赐覆！

某某谨启

今天成千的推销员，疲倦，沮丧，酬劳不足，徘徊在路上！那是什么原因？由于他们永远只替他们所需要的打算、着想，而没有注意到，他们所推销的是不是我们所需要的东西。

如果我们要买我们需要的东西，会自己出去买，原因是我们所注意的，是如何解决自己的问题。假如有个推销员，他的服务，和货物，确实能够帮助我们解决一个问题，他不必喋喋不休的向我们推

销，我们就会买他的东西。顾客喜欢觉得是自己主动买的，而不是由于推销才买的。

但有很多人，费去一生的光阴在销售工作，却不站在买主的立场论事。

现在有这样一个例子.....我住在大纽约中心的「林邱」住宅区。有一天，我正走向车

站去的时候，碰巧遇到一个经营房地产的代理人，他在长岛一带买卖房地产，已有很多年了。他对我住的那个「林邱」住宅区很熟悉，所以我问他，我住的那种房子是用什么材料建造的。他回答我不知道，可是都说了些我所知道的.....关于我所问他的那情形，他说可以去问我那住宅区的询问机构。

第二天早晨，我接到他一封信.....他是要把我想知道的事告诉我？那不需要写信，花六十秒钟时间，挂个电话给我就行了。但他没有这样做，还是叫我去问那个询问机构，最后却是要我让他办理我的保险业务。

他并没有注意到如何帮助我，他祇是注意帮助他自己。

我该给他两本「梵许．杨」名著的小册，那是「去赐予」和「幸运的分享」。他如果看了那两本书，而又能履行书中的哲学，相信他的收获，有千倍办理我保险的利益收入。

那些专业的人们，往往也犯有这种同样的错误．...：那是数年前的事，我去费城一位著名的喉鼻医生的诊疗室。这位医生还没有诊看我喉间扁桃腺前，问我职业是什么。他不去注意我扁桃腺的大小，而注意我钱袋的大小。他所关心的，不是帮助我、替我解决一个问题，最使他关心的，是能从我钱袋一果得到多少钱。结果，他什么也没有得到.....我轻视他人格的欠缺，放弃请他诊洽的打算，就走出他的诊疗室。

世界上就充满了这些人：掳取、自私。可是那些不可多得的，不自私的，服务他人的人，却相反地获得了很大的利益。「欧文．杨」曾经这样说过：「一个人能设身于他人境地，能了解他人意念活动，他不必考虑到将来的前途如何。」

如果看这本书，你祇获得到一件事———你会永远站在别人立场去打算、设想，并由对方的观点，去观察事物的趋向。如果你真获得了这本书上的那件事，那就是你一生事业转捩的关键。

许多人受过大学教育，研钻深奥的学问，可是，他们从未发现到，自己的心是如何起作用的。有一次，我替一些大学毕业，在一家冷气装置公司工作的年轻职员，举行一种「有效力的演讲术」的课程，我找出一项资料，作个比喻：

有个人要劝别人打篮球，他话是这样说的：「我要你们去打篮球，我喜欢篮球。可是前几次去体育馆，由于人数不足，不能分队对垒。那晚上我们两、三人作掷球游戏……不小心，我的眼睛给打紫了，不过我希望明晚你们来，我要打篮球。」

他可曾说，你需要些什么？你不去那谁也不要去的体育馆，是不是？你不管他要什么，只愿别把眼睛打紫了。

他能告诉你，去体育馆你能得到你所要的吗？当然可以。激发精神、加强食欲、清晰头脑、消遣、游戏。

这是欧弗斯屈脱教授明碓的见解：「先激起对方某种迫切的需要，若能做到这点就可左右逢源，否则到处碰壁。」

研究会训练班中有一位学生，忧虑他的孩子；原因是这孩子体重很轻，不肯乖乖的吃东西。孩子的父母通常是这样责骂他：母亲要他吃这个、那个！父亲要他快快长大成人！

这孩子会注意到这些话吗？他不会注意这些，也就像你不会去注意那跟你漠不相关的一

次盛宴一样。

一个没有一点常识的父亲，会希望一个三岁的孩子，能对三十岁父亲的见解，有所反应。可是那个父亲最后觉察出来，那是不合情理的。所以他对自己说：「那孩子需要的是什么？我如何将我所需要的，和他所需要的连结起来？」

他开始想到那点时，问题就容易解决了。他孩子有一辆三轮脚踏车，那孩子喜欢在屋前人行道上踩着这辆三轮车玩。间隔他们几家的一个邻居家里，有个「很坏」的大孩子，他常把那小孩子推下三轮车，自己骑上。

那小孩哭着跑回来，告诉自己母亲，他母亲出来，就把那「很坏」的大孩子推下三轮车，再让自己孩子坐上车子，像这样的情形，每天都发生。

这小孩所需要的是什么？这问题不需要作深奥的探索。他的自尊，他的愤怒，他求得自重感的欲望这都是他性质中最强烈的情绪驱使他想报复、痛击这「很坏」的大孩子的鼻子？！

如果他父亲有这样的告诉他，只要吃母亲要他吃的东西，他就会快快长大，将来可以把这个「很坏」的大孩子一拳打倒。当他父亲应许他那件事后，已不再是饮食的问题了！现在这孩子什么都爱吃了，菠菜、白菜、咸鱼，和任何其它食物。他希望自己快快长大，去打那个一再欺侮他的「暴徒」。

当那问题解决后，又有另外一个问题，困扰了这位父亲……这小男孩有「遗尿」湿床的坏习惯。

小男孩跟他祖母睡一起，祖母早晨醒来，摸摸床单，向小男孩说：「你看，强尼，昨夜你又干了些什么？」

强尼总是这样回答：「不，没有，我没有湿床，那是妳湿的。」

家里父母亲打他，骂他，羞他他母亲无数次的告诉他，要他别那样，可是强尼没有改过他这个湿床的坏习惯。所以强尼的父母亲自问：「如何让强尼这孩子，改过、遗尿。湿床的坏习惯？」

强尼他所要的是什么？第一，他要穿像父亲一样的睡衣，而不愿意穿像祖母那样的睡袍。祖母已受够了他夜晚的捣扰，使她每夜不能舒服的入睡，所以强尼如果改去他那种坏习惯，她乐意替他买套睡衣。第二，他要一张属于他自己的床——祖母对这件事也不反对。

母亲带了强尼去一家百货公司，以目示意柜台女售货员说：这位小绅士要买些东西！」

女售货员使他感到自重的问：「年轻人，你要买些什么？」

强尼提起脚跟，站高了些，说：「我要替我自己买张床。」

当强尼看到他母亲喜欢他买的床时；强尼母亲向女售货员又使了个眼色，女售货员就向强尼说出那张床的可爱和实用这张床就买了下来。

床送到的当天晚上，父亲回家的时候，强尼奔到门口，大声的叫着说：「爹地，爹地，快上楼来看，我自己买的床！」

父亲看到那张床，想到司华伯所说过的话，就对这小男孩点头赞许。

他问儿子：「强尼，你不会再弄湿这张床了，是不是？」

「噢，不，不，」强尼连连摇头说：「我不会再弄湿这张床的。」由于他自尊心的关系，这孩子遵守了自己的诺言……强尼再也不「遗尿」弄湿床了。因为那是他的床他自己买的。现在强尼穿起睡衣，就像个小「大人」一样，他要做个「大人」，他做到了。

另外有个父亲，叫特许门，是一位电话工程师，也是我训练班里的学员。他所遭遇到的困扰，是他三岁的女儿不肯吃早餐。经常对这小女孩的责骂，请求，或是哄骗，都无法收到效果。

这小女孩喜欢模仿她的母亲，似乎觉得自己已长大了。所以有一天早晨，他们把她放在一张椅上，让她做早餐——眼前的情形，正是这小女孩心理上的需要。当她正在做早餐时，父亲走进厨房来。小女孩看到父亲进来，就说：「嗨，爹地，你看——我在做早餐呢！」

就在那天早晨，小女孩没有任何人的哄骗、诱劝，乖乖的吃了两大碗。由于她对这件事感到兴趣，满足了她的自重感。做早餐的时候，她找到表现自己的机会。

威立姆．温德，有一次说过：「表现自己，那是人性最主要的需要。」可是，为什么在我们事业上，不用这种同样的心理学呢？

引起别人的渴望。

● 提要

不要批评，责怪或抱怨。

献出你真实，诚恳的赞赏。

引起别人的渴望。

第二篇使人喜欢你的六种方法

第一章　如果这样做，你将到处受欢迎

为什么要看这本书来学习如何获得朋友？为什么不向世界上最善于交友的动物，学习这个技巧呢？他是谁？你明天走到街上，就可以看到他。当你走近离他十呎左右时，他会摇动他的尾巴。如果你停住脚，轻轻拍拍他，他会高兴得跳了起来，并且对你表示，他是如何的喜欢你。而且你也知道，在他这样亲密的表示后，并没有其它的企图、打算他不是想卖给你一块地皮，他更不是打算要跟你结婚。

你有没有想过狗是唯一不需要为自己生活工作的动物？母鸡要生蛋……母牛需要付出牠的奶水……金丝雀要唱歌。可是一头狗不需要付出任何来维持牠的生活，牠所有的只是「爱」。

在我五岁的时候，我父亲花了五毛钱，替我买了一头黄毛小狗。牠替我带来了童年的光亮和欢乐。每天下午四点半左右，牠坐在庭院前，用牠那对美丽的眼睛，睁睁的望着前面那条小路，当牠听到我的声音，或看到我转着饭盒经过那矮树林时，就像一支箭般的快速窜上小山，高兴的跳着、叫着来欢迎我。

迪贝做了我五年的好朋友……在一个我、水远无法忘记的悲惨的晚上，迪贝在离我仅十呎远的地方，被雷电极死了。迪贝的死，是我童年时代的一幕悲剧！

迪贝，你从来没有读过心理学，你也不需要去读。由于你的神智，懂得一个人如果真诚的关心别人，在两个月的时间里所交的朋友，要比让别人对你发生兴趣，在两年的时间里所交的朋友还多。让我再说一遍……如果你时刻关心别人，对别人发生兴趣，在两个月的时间里所交的朋友，要比只想让别人关心你，对你发生兴趣，在两年的时间里所交的朋友还多

然而，你我都知道，有人终身的错误，就是只想别人关心他，对他发生兴趣。

当然，这些都不会有结果的，人们不但对你我不发生兴趣，对任何人也不会发生兴起，他们早晨、中午、晚上所关心的只是他们自己。

纽约电话公司曾经做过一项调查，研究在电话中，最常用到的是什么宇，这个答案也许你早猜对了，那就是人称代名词中的「「我」」。「我」……，在五百次电话谈话中，曾用了三千九百九十个「我」字。「我」，「我」，「我」……

当你看到一张有你在内的团体相片时，你先看的是谁?

如果你以为人们都关心你，对你发生兴趣，请你回答这个问题……如果你今晚死了，会有多少人参加你的丧礼?

除非你是先关心了别人，不然别人为什么对你发生兴趣、关心你呢? 拿出你的笔把下面的话记下来:

如果我们只是想使人注意，使人对我们发生兴趣，我们、水远不会有很多真诚的朋友……朋友，真正的朋友，不是那样造成的。

拿破仑曾经这样尝试过，他和约瑟芬最后一次相聚时，他说:「约瑟芬，我曾经是世界上最幸运的人，然而在这时候，妳是这世界上我唯一信任的人了。」在历史学家的眼光里，拿破仑是否真正信任约瑟芬，还是个疑问呢!

维也纳」位著名的心理学家「阿得洛」，写过一本书，书名叫「生活对你的意义」。在那本书上，他说:「一个不关心别人，对别人不感兴趣的人，他的生活必遭受重大的阻碍、困难，同时会替别人带来极大的损害、困扰，所有人类的失败，都是由于这些人而才发生的。」

可能你已阅读过许多深奥的心理书籍，而尚未意识到有这样重要的一句话……我不喜欢再次的重复，可是阿得洛的话太富意义了，所以我再重复的写在下面:

一个不关心别人，对别人不感兴趣的人，他的生活必遭受重大的阻碍、困难，同时会替别人带来极大的损害、困扰，所有人类的失败，都是由于这些人而才发生的。

我曾在纽约大学选修短篇小说著述法的课程，这期间，有一位著名杂志的编辑，对我们演讲。他说他每天可以捡起，桌上数十篇小说中的任何」篇，只要看上几段后，就可觉察出作者是否喜欢别人……如果那作者不喜欢别人，那么别人也不会喜欢他的作品。

这位饱经世故的编辑，在他演讲过程中，有两次稍顿的停了一下，为他移开主题而道歉。他说：

「现在我要告诉你们的，如同你们听牧师讲的一样，可是，别忘记，你如果要做一个成功的小说家，你必须先对别人发生兴趣。」

如果写小说的秘诀是这样，那应用在待人处世」，你可以确定，更应该如此了。

塞斯顿是位成功的魔术家，他在百老汇献技时，我去他化妆室拜访过他，我们促膝谈了」个晚上。四十年来塞斯顿走遍世界各地，他惊人的魔术绝技，风靡了无数的观众，约有六千万以上的观众看过他的表演，而使他有二百万元的收入。

我请塞斯顿先生谈谈他成功的秘诀，他说出片段过去的历史…，…：他的学校教育，跟他眼前的成功完全没有关系，他在幼年就离家出走，成了一个飘泊流浪者，偷乘火车，睡在草堆上过夜，挨家求乞。由车窗观看铁路两旁广告，让他认识了几个字。

他有高人一等的魔术知识？不!这 是他自己对我说的。关于魔术的书，已出版的有数百本之多。目前在魔术方面，有像他这样造诣的，也有数十人。可是他有两件事，是别人所没有的：

他有表演的人格，他懂得人情。他每一个动作姿态，说话的声调，都经过事前严格的预习，他举止敏捷，反应灵活，分秒不差。

除此以外，塞斯顿对人有纯厚的兴趣，他告诉我，许多魔术家，看着观众而对他自己说：这些傻瓜、乡巴佬，我要好好的骗他们一下。」可是塞斯顿就完全不是那样，他告诉我，每次当他上台时，必先对自己这样说：「我要感谢这些捧场的观众，他们使我获得舒服的生活，我要付出最大的力量，做好这场表演。」

他说，每逢他走向台前时，就会对自己这样的说：「我爱我的观众，我爱我的观众。」可笑吗？不近情理吗？你可以随你的意思去想，我只是把这位最著名魔术家，处世为人的技

巧，不加评论的提供给你参考。

苏门．亨克夫人告诉我同样的事。她不顾贫困，忍住伤心，她的一生充满了悲剧，有一次，甚至还想抱着她的孩子一起自杀……她虽然遭遇到这样恶劣的环境，可是，她还是把自己所喜爱的歌唱，继

续演唱下去，最后成为一位轰动一时的「格纳式的歌唱家。她自己承认，她成功的秘诀，是对「人」深切的发生了兴趣。

老罗斯福总统有惊人的成就，受到人们的欢迎，这也是他成功的秘诀之一。连他的仆人们也都敬爱他。他的黑人侍从爱默士，曾写了一本关于他的书，书名是「西道尔．罗斯福

恃从心目中的英雄」，在那本书，爱默士说出一桩感人的故事：

有一次，我妻子问总统，美洲鹑鸟是什么样子？因为她从没有见过鹑鸟，而罗斯福总统不厌其详的告诉了她。过些时候，我家里的电话铃声响了一爱默士和他妻子，住在罗斯福总统牡蛎湾住宅内一所小房子里一，我妻子接了电话；原来是总统亲自打来的。罗斯福总统在电话里告诉她，现在窗外正有一只鹑鸟，如果她向窗外看去，就可以看到了。

这样关心一桩小事情，正是罗斯福总统的特点之一。无论什么时候，当他经过我们屋子外面……有时并没有看到我们，我们仍可听到「嗨……爱默士！」，「嗨……安妮！」那亲切的呼叫声。

像这样一位主人，怎么不使佣人们喜爱？谁能不喜欢他呢？

有一天罗斯福进白宫去见塔夫特总统，正值塔夫特总统，和夫人出去外面。老罗斯福是真诚的喜欢那些底下人，他对白宫里所有的旧役佣人，甚至做杂务的女仆，都叫出名字问好。「亚切．白德」曾经有这样一段记述：

「他看到厨房里女佣人爱丽丝的时候，问她是不是还在做玉蜀乘的面包。爱丽丝告诉他，有时候做那种面包，那是为了佣人们吃的，楼上他们都不吃了。

罗斯福听了大声说：、那是他们没有口福，我见到总统时，把这件事告诉他。。

爱丽丝拿了一块玉蜀季面包给罗斯福；他边走边吃的走向办公室，经过园丁、工友旁边，向他们每一位招呼……」

罗斯福和他们每一位亲切的招呼谈话，就像他做总统时一样……有个老佣人，眼里含着泪水说：这是我这几年来最快乐的一天，在我们中间，就是有人拿了一百块钱来，我也不会换的。」

哈佛大学校长依利亚博士，对别人的问题，有深刻的关心和兴趣，所以他会受到学校里每一个师生所爱戴。这里是依利亚博士处世待人的一个例子：

有一天，有个大学一年级学生「克列顿」，到校长室惜用「清寒学生贷款」五十元。后来那个克列顿这样说：

「我拿到钱后，心里非常感激，正要走出办公室时，依利亚校长把我叫住，说：「你请坐一会儿……听说你在宿舍□亲手做饭吃，如果你吃得适宜、充足，我并不以为那对你有不好的地方，我过去在大学时，也这样做过……。我听来感到很意外，他接着又说：、你有没有做过肉饼，如果把它弄得又烂又熟的话，那是一道很可口的菜，过去我就喜欢吃这个菜。。他并详详细细的说出肉饼的做法。」

这是由我自己的经验所发觉到的如果我们真诚的关心别人，能够获得美国最忙的人的注意和合作！让我举出这样一个例子来：

数年前，我曾在白洛克林兹术科学研究院，举办一种小说著述的课程，我们希望当时名作家诺里斯、赫司德、塔勃尔、许士等来我们班上，讲述他们写作的经验。于是我们写给他们每人一封信，说我们非常欣赏他们的作品，所以希望他们能抽出一些时闻，来我们班上一次，讲些有关他们的写作经验和成功的秘诀。

每封信上，有一百五十名学生的签名。在信上我们还这样说……我们知道他们一定很忙，没有演讲的时间，所以我们在每封信里，附上一张请求有所解释的问题表，请他们填下自己写作的方法等项后，把这张表寄下给我们。他们很喜欢这样的一封信。所以他们都老远从家中，赶来白洛克林，帮助我们解决这个问题。

我们运用同样的办法，曾请到老罗斯福总统任上的财政部长，塔夫特总统任上的司法首长，和其它很多名人来我演讲班中演讲。

所有的人，不管他是屠夫，烤面包的，或者是宝座上的国王，都喜欢尊敬他的人。德皇威廉就有这样一个例子。第一次世界大战结束后，全球的人无不指认威廉是大战的祸首，他逃亡荷兰后，连德国人也不愿理他。憎恨他的人，何止千百万，甚至有人要把他抓来碎尸万段。

在这股怒火燎原的公愤中，有一个小男孩，写了一封简单诚恳，充满了诚挚和钦佩的情，寄给德皇威廉。德皇看了这封信后，受到极

大的感动，就邀请这小男孩去见他。这小男孩真的来了，是他母亲陪同一起来的。后来德皇和孩子的母亲给了婚。这小男孩不需要看如何交友，和如何影响他人这类的书，他天性就已知道如何做了。

假如我们想交朋友，应该先出来替别人做些事——需要时间、精力、公义、体恤的事。当爱德华公爵是皇储的时候，他有周游南美洲的计划，在他尚未出发之前，费了一段时间，去研究西班牙语言，为的是可以直接和南美各国人士谈话……所以他到了南美洲后，受到那里人们的特别欢迎。

这些年来，我认真的打听朋友的生日……这件事是如何进行的呢？我当然是不会相信「星相学」上那类的见解，可是我见了朋友，就问他们是否相信人的生日，跟每个人的性格、个性有关？然后我请他告诉我，他的出生年月日。如果他说生在十一月二十四日，我自己就牢牢的把这日子记住。待他一转身时，我悄悄把姓名、生日记下，回家后，再写在一本「生辰簿」上。

在每年的年初，我把这些生日，写在我桌上的台历上，到了有人生日那一天，我就发给他一封贺函，或是贺电。当那人接到贺函，或是贺电时，他是多幺高兴……：．除了他的亲人以外，我是世界上唯一知道他生日的一个朋友。

如果我们要交朋友，要用我们最热诚的态度去欢迎他们。有人打电话给你，你也应该有那种同样的心情，而以极欢迎的口气，加上一句：「你好！」纽约电话公司举办一个训练班，训练接线生……．：当询问者问「什么号码」时，该再加上一句「我很高兴为你服务」。以后我们接到电话时，也应该记住这个。

这种哲学运用在商业上有效吗？我可以举出很多例子来，可是不愿意太费时间，只举两个例子来……

查尔斯．华特服务在纽约市一家极具声誉的银行里，他被指派调查一家公司业务情况的秘密报告。华特知道有家实业公司的经理，对这情形最清楚，可以提供他所需要的资料，华特就去拜访那位经理。正当华特被引进经理室时，一个年轻女子由门外探头进来，告诉那位经理说，她那天没什么好邮票给他。

经理向那女郎点点头后，接着向华特解释的说：「我在替我那十二岁的孩子收集邮票。」

华特坐下说明他的来意，就即提出他的问题。可是那位经理却是含糊其辞，概括笼统，不搭边际的应付了一阵，很明显的，他是不愿意说。华特用尽了办法，也无法使他多说些，这次谈话简短枯燥，得不到一点要领。

华特也是我讲习班里的一个学员，他说：「说实在的，我真不知该怎么办才好……后来，我突然想起他那个女秘书对他说的话，邮票、十二岁的小孩，同时我又想到，我们银行的国外汇兑部，常和世界各地通信，有不少平时少见的外国邮票，现在正可以派到用处。

第二天的下午，我再去拜访那位经理，同时传话进去，我有很多邮票，特地带来给他的儿子……你说，我是不是受到热烈的欢迎？那是当然的事，他紧握我的手，脸上满是喜悦的笑容。他看了看邮票，一再的说：「我的乔琪一定喜欢这一张……嗯，这一张更好，那是少有见到的。」

我们谈了半个小时的邮票，还看他儿子的相片……随后，不需要我再开口了。他费了一个小时以上的时间，提供出各项我所需要的资料。他说完自己所知道的情形后，又把公司里的职员叫来问，接着还打了几个电话问他的朋友……而且还指出那家公司财产状况的各项报告、函件，使我得到一个极大的收获。

这是另外一个例子。

克纳夫是费城一家煤厂里的推销员，多年来他一直想把厂里的煤，卖给一家联营百货公司，可是那家公司始终不买他的煤，依旧向市郊一家煤洽购买。更使他捺不下这股气的是————每次运送煤时，又正好经过他办公室的门前。克纳夫为了这件事，在讲习班上大发牢骚，痛骂联营百货公司，对国家、社会是有害的。

他嘴里这样讲，可是还不甘心……为什么劝不动那家公司买他的煤．．

我劝他尝试另外一种不同的方法，情形就是这样的，我把讲习班里的学员，分成两组，展开了一次辩论会，主题是——「连锁性的百货公司业务发展，对国家害多益少。」

依照我的建议，克纳夫参加了反对的那一组，他同意替那家公司辩护。然后，我要他直接去见那个，不买他的煤的那家公司负责人。

克纳夫见到那负责人后，就这样对他说：「我不是来要求你买我的煤，我有一件事想请你帮个忙……」他把来意讲完后，接着说：「因为我找不到，除了你以外，还有谁能提供我这项资料．……．我很想在辩论会中获胜，希望你能提供更多有关方面的资料。」

这是克纳夫自己叙述有关当时的情形：

我请求那负责人给我一分钟谈话的时间，经过这样传话后，他才答应见我……当我说明来意后，他请我坐下。结果我们谈了一小时又四十七分钟。他打电话给另外一家连锁机构高级职员，那人曾经写过一本有关连锁性百货公司的书。他写信给全国连锁性联营百货公司公会，替我找来不少有关这方面的辩论记录。

他觉得他的公司，已做到服务社会的宗旨。他对自己的工作，感到满意而自豪。他谈话的时候，两眼闪耀出热忱的光芒。所以在我来讲，我必需承认开了我的眼界，使我看到我作梦都想象不到的事，使我改变了对他原有的想法。

我要离开的时候，他亲自送我到门口，一手搭在我肩膀上，预祝我辩论会上获得胜利。

最后，他对我说：「到春末的时候，你再来看我，我愿意订购你厂□的煤。」

这件事对我来讲，不会是桩奇迹，我没有提到，并不央求他，可是他却要买我的煤了。由于我真实的对他，就他的问题发生了兴趣，在这两个小时内所得到的进展，比这十年中所得到的还多。原因是我过去只关心到我自己和我的煤，现在我是关心他和他切身的问题。

克纳夫所发现的，并不是一项新的真理，远在基督降生的前百年，一位著名的罗马诗人「西罗斯」，就曾经有这样说过：「要别人对我们发生兴趣时，我们先要对别人发生兴趣。」

所以你要使别人喜欢你，必需遵守的第一条规则是：

真诚的对别人发生兴趣。

如果你想开展一种能使人愉快的人格、个性，和在人与人之间的关系中，拥有一项更有效的技能，我希望你去买一本林克博士所着的「归向宗教」。

你别看了这书名，就心生恐惧或反感，那不是一本说教的书。

这部书的作者，是一位著名的心理学家，他曾经亲自会见，并加以指导三千多个自认内心苦闷，而请他解答「人格、个性」问题的人。

林克博士告诉我，他这本书可以更名为「如何发展你的人格」，因为书中内容，就是讨论这问题。我相信你会发现这是一本有趣，简明，新颖的读物。

第二章　如何给人好印象

最近我在纽约参加一次宴会，其中有位客人，她是刚获得一笔遗产的妇人。她似乎急于使人们对她留下一个愉快的印象，她花了很多钱买了貂皮外衣、钻石、和真珠，可是她就没有注意到自己脸上的表情。她那副脸色神情，显得那么刻薄、自私。那是她不明白男士们所赏心悦目的，是女士们表情中所表现出的那份气质、神态，而不是她那付雍容华贵的打扮。

司华伯曾经告诉过我，他的微笑，有一百万元的价值。他所暗示的，或许就是这个真理。司华伯有他今日的成就，那是该归功于他的人格，他的魅力，和他那种特殊的能力。而在他的人格中，最可爱的因素，就是他令人倾心的微笑。

有一次，我花了一个下午的时间，去拜访雪弗立，说实在的，我很失望。他沉默寡言，跟我想象中完全不一样……直到他绽开一缕微笑的刹那间，整个气氛才完全变换过来，顿时开朗了起来。如果不是他那一缕微笑，恐怕雪弗立依旧在巴黎做他的木匠，继续他父兄的行业。

一个人的行动，比他所说的话，更有具体的表现，而人们脸上的微笑，就有这样的表示：「我喜欢你，你使我快乐，我非常高兴见到你！」

为什么人们那么喜欢狗？我相信也是同样的原因……你看牠们那么的喜欢跟我们接近，当牠们看到我们时，那股出于自然的高兴，所以人们也就喜欢了牠们。

那「不诚意」的微笑，又如何呢？微笑是从内心发出的，那种不诚意的微笑，是机械的、敷衍的，也就是人们所说，那种「皮笑肉不笑」的笑容，那是不能欺骗谁的，也是我们所憎厌的。

纽约一家极具规模的百货公司里的一位人事室主任，跟我谈到这件事。他说他愿意雇用一个有她可爱的微笑，小学还没有毕业的女孩子，而不愿意雇用一个脸孔冷若冰霜的哲学博士。

美国一家很大的橡皮公司的董事长告诉我，依他的观察，一个人的事业成功与否，完全在他对这项事业是否感到兴趣？而不是苦干、

钻研的去打开他成功的大门。他曾这样说：

「有若干人，开始一桩事业的时候，怀着极大的希望和兴趣，所以能在早期获得部份的成就。当他们对这项工作，感到厌烦、沉闷，失去了原有的兴趣时，他的事业也渐渐走向下坡，终至失败。」

如果你希望别人用一副高兴、欢愉的神情来接待你，那么你自己先要用这样的神情去对别人。

我曾经向上千个商界人士建议，于每天的每一个时候，遇到人就展开一个轻松的微笑。这样经过一星期后，回来讲习班，说出所得到的心得、效果如何！你先看这是纽约证券交易所，一位「司丁哈丹」先生写来的信，他的情况绝非特例，事实上，是常可见到的。

司丁哈丹的信上，这样写着：「我结婚有十八年了，这些年来，从我起床到离开家这段

时间内，我太太很少看到我脸上的笑容，也很少说上几句话。

由于你叫我从微笑的经历所得的效果作一演讲，我就尝试了一个星期……第二天早晨我梳头的时候，从镜子里，看到自己那张绷得紧紧的脸孔，我就向自己说:「皮尔，你今天必需要把你那张，凝结得像石膏像的脸松开来，你要展出一副笑容来……就从现在开始。」坐下吃早餐的时候，我脸上有了一副轻松的笑意，我向我太太说：「亲爱的，妳早！」

你曾告访过我，她一定会感到很惊奇，但你低估了她的反应。当时她迷惑、楞住了。我可以想象到，那是出于她意想不到的高兴。这是我太太所希望获得的一件事；是的，两个多月来，我们家庭的生活，已完全改变过来了。

现在我去办公室，会对电梯员微微一笑的说：「你早！」我对司昏也投之一笑……去柜台换钱时，对里面的伙计，我脸上也带着笑容……我在交易所里时，对那些素昧平生从没有见过面的人，我的脸上也带着一缕笑容……

这样没有多久，发现每一个人见到我时，都向我投之一笑。对那些来向我道「苦经」的人，我以关心的、和悦的态度听他们诉苦。而无形中把他们所认为苦恼的事，变得容易解决了。我发现微笑替我带来了财富，那是很多，很多的财富。

我和另外一个经纪人，合用一间办公室。他雇用了一个职员，是个可爱的年轻人，那年轻人渐渐地对我有了好感。我对我自己所得到的成就，感到得意而自傲，所以我对那年轻人，自然地提到「人际关系学」，这个新的哲学。那年轻人曾这样告诉我，他初来这间办公室时，认为我是一个凌厉可憎，脾气极坏的人，而最近一段时间来，他对我的观感，已彻底的改了过来。他说：、你笑的时候，很有人情味！。

我也改掉原有对人的批评，把斥责人家的话，换成赞赏和鼓励。我再也不会说、我需要什么。，而是尽量去接受别人的观点。眼前事实的演变，已改变了我原有的生活，现在我是一个跟过去完全不同的人了……一个比过去更快乐，更富有的人。」

请你要记住这封信是一位饱经世故，聪明绝顶的股票经纪人所写的。他在纽约证券交易所，以买卖证券谋生，如果没有更多专门学识，一百个人去尝试，可能会有九十九个人失败的。

你会觉得自己笑不出来？那怎么办？有两件事，不妨可以试一试！第一、强迫你自己微笑，如果你单独一人的时候，吹吹口哨，唱唱歌，尽量让自己高兴起来，就好象你真的很快乐一样，那就能使你快乐。哈佛大学一位已故的贾姆士教授，他有下面的见解：

「行动该是追随着一个人自己的感受……可是事实上，行动和感受，是并道而驰的。所以你需要快乐时，可以强迫自己快乐起来。

人们都想知道要如何寻求快乐，这里有一条途径，或许可以把你带去快乐的境界。那就是让自己知道，快乐是出自自己内在的心情，不需要向外界寻求的。」

不管你拥有些什么……你是谁……你在什么地方……或者你是做什么事的……只要你想快乐，你就能快乐。眼前有这样一个例子……有两个人，他们有同样的地位，做同样的事，他们的收入也一样，可是其中一个轻松愉快，另外那个却是整天愁眉苦脸。这是什么原因？答案很简单，他们两个所怀的心情不一样。

莎士比亚曾有这样说过：「好与坏无从区别，那是由于每个人的想法使然。」

林肯有一次也这样说过：「大多数人所获得的快乐，跟他意念所想到的相差不多。」他说的不错。最近我找到了一个明确的印证：

我正走上纽约长岛车站的石阶梯时，看到有三、四十个行动不便的残障孩子走在我前面，他们用拐杖很辛苦的一级一级走上石阶梯，有些还要有人抱着上去。可是他们的快乐、欢笑，使我感到惊奇。

后来，我找到管理这些孩子们的老师，谈到这件事，他说：「是的，当一个小孩子，他体会出将要终身成为残废时，会感到难受而不安。可是这种难受不安过去后，他也只有听天由命，继续寻求他们的快乐，他们现在比一般正常的儿童还快乐。」

我真想对那些残废的孩子们致敬，他们给了我一个永远无法忘去的教训。

当毕克馥特准备与范朋克离婚时，我有一个下午跟她在一起。人们或许以为她那时的心境非常凌乱，可是事实上并非如此，她仍然显得安祥而愉快。她如何使自己镇静、安祥下来呢？她的秘诀是，事情已如此，就不替自己去找烦恼，而从她自己的心底去寻找快乐。

「白格」过去是棒球队里的三垒手，现在是美国一位最成功的保险商，你说他有一套成功的秘诀吗？是的，他经过多年的研究，认为微笑是、永远受人所欢迎的。当他进办公室前，总是在外面停留片刻，从回忆中找出一椿使他高兴的事来，让自己脸上发出一缕出自心底的微笑，然后才进去里面。

他相信虽然微笑是一椿微不足道的小事情，可是使他的保险业务，有了极大的成就。

我们再看看哈巴德这项神奇的建议……可是你别忘记，你必需真正去实行，不然，你只是「看」，那是没有用的。他的建议是这样的：

当你出去外面的时候，把下巴往里收，抬头挺胸，使你胸部充满了新鲜的空气。遇到朋友时，跟他握手，必需要把你心神灌注在你手掌中。别怕误会，别想不愉快的事，不要让你的仇敌侵人你意识中，跟朋友就这样握手。

要在你心目中，确定你喜欢做的是什么，然后方向不变勇往直前的去做。当你精神集中在你喜欢做的事业上时，在往后的岁月之中，你会发现你所渴望的机会，都给你掌握住了。

你要时时把自己想象作怀有才干，待人诚恳，有益于社会的一个有用的人。你有了这种想法后，会时时刻刻的改变你自己，使你的人格渐渐变成这种典型。你必需知道，一个人的思维力，能形成一股极大的力量。

保持一种正确的心理状态——勇敢、诚实，和乐观。正确的思想，能启发创造力。所以有很多的事情，都是由理想、欲望而来的。凡你真诚的祈求，都会获得完全的应验。我们想要获得什么成就，只要把这种意念孕育在我们心里，我们就会有这样的收获！放松你凝重的脸色，抬起头，我们就是明天的主宰。

古代的中国人充满着智能，他们有一句格言，你应剪下来，贴在你帽子里。那句格言是：「人们如果脸上没有带着笑容，千万别开店」——「不笑莫开店」。

刚才我们谈到开店，「弗雷克．依文」在为那家——「考林公司」所做的广告中，有这样几句话，含有令人启示的哲理。

圣诞节一笑的价值：

它不需要耗费些什么，可是却有很多的收获。

它使获得者蒙益，施予者也无损失。

它发生于刹那间，可是给人的回忆却、永远存在。

任何有钱的人，不会不需要它。而贫穷的人，却因它而致富。

它在家庭中能产生快乐的气氛。在生意买卖上，能制造好感。在朋友间，是善意的招呼

它使疲惫者有了休息。使失望者获得光明。使悲哀者迎向阳光。又使大自然解除了困扰

它无处可买，无处可求，无法去借，更不能去偷……当你尚未得到它前，对谁都没有用的。

如果在圣诞节，最后一分钟的忙碌中，我们的店员或许太疲倦了，以致没有给你一个微笑，能不能留下你的微笑?

因为没有给人微笑的人，更需要别人给他微笑。

所以，如果你希望人们都喜欢你，第二项规则是：

微笑！

第三章　你要避免发生麻烦，就请这样做

那是在一八九八年，纽约洛克雷村发生的一桩悲剧。那一里有个小孩去世，出葬的那天，村□的人，都准备去送殡。汇阿雷也是送殡行列中的一个，他去马棚里拉出一匹马来……这时正值寒冬的时候，地上积了一层厚厚的雪。那匹马关在马棚里已经有多天了，牠出来外面，高兴非凡，身体打转玩着，把两条腿高高的举了起来，汇阿雷一不小心，给马脚活活踢死。所以洛克雷村一晏，就在那一个星期里，举行了两桩葬礼。

汇阿雷去世，留给他妻子和三个孩子的，仅是几百元的保险金。

汇阿雷的长子吉姆才只十岁，为了家□的生活，就去一家砖厂工作……他把沙土倒人模子□，压成砖瓦，再拿去太阳下晒干。吉姆没有机会受更多的教育，可是他有爱尔兰人达观的性格，使人们自然地喜欢他，愿意跟他接近。所以，他后来参加政治，经过多年后，逐渐养成了一种善于记忆人们名宇的特殊才能。

吉姆没有进过中学，可是到他四十六岁，已有四个大学赠予他荣誉学位。他当选过民主党全国委员会主席，担任过美国邮务总长。

有一次，我尊程去拜访吉姆先生，请他告诉我他成功的秘诀。他简短的告诉我：「苦干！」我对他这个回答，当然不会感到满意。所以我摇摇头说：「吉姆先生，别开玩笑。」

他问我：「你认为我成功的原因是什么呢？」「吉姆先生，我知道你能叫出一万个人的名字来。」我这样说。

「不，你错了！」吉姆对我说：「我大约可以叫出五万个人的名字。」

别对这个感到惊奇，吉姆有这种本领，才能帮助罗斯福进了白官。

当吉姆在一家公司做推销员那些年中，他还担任了洛克雷村里的书记，使他养成了一种记忆别人姓名的习惯……那种记忆的方法。

吉姆的这套方法并不困难。他每逢遇到一个新朋友时，就问清楚对方的姓名，家里的人口多少，那人的职业，和对当前政治的见解。他问清楚这些后，就牢牢记在心里。下次遇到这人，即使已相隔了一

年多的时间，还能拍拍那人的肩膀，问候他家里的妻子儿女，甚至于还可以谈谈那人家里后院的花草。

罗斯福开始竞选总统前几个月，吉姆一天要写数百封信，分发给美国西部、西北部各州的熟人、朋友。继后，他搭乘火车，在十九天的旅途中，走遍美国二十个州，经过一万两千哩的行程。他除了火车外，还用其它交通工具，像轻便马车、汽车、轮船等。吉姆每到一个城镇，都去找熟人吃早餐，午餐，茶点，晚餐，作一次极诚恳的谈话，接着再赶往他下一段的行程。

当他回到东部时，立即给在各城镇的朋友，每人一封信，请他们把曾经谈过话的客人名单寄来给他。那些不计其数的名单上的人，他们都得到吉姆亲密而极礼貌的覆函。

士口姆早就发现，一般人对自己的姓名，比杷世界上所有的姓名堆在一起的总数，还感到重要，和关心。把一个人的姓名记住，很自然的叫出口来，你已对他含有微妙的恭维、赞赏的意味。若反过来讲，把那人的姓名忘记，或是叫错了，不但使对方难堪，对你自己也是一种很大的损害。

我在巴黎曾经组织过一个演讲术的讲习班，用复印机分函给居留巴黎的美国人。我雇用的那个法国打字员英文程度很差，填打姓名时就发生了错误。其中有个讲习班的学员，是巴黎一家美国银行的经理，我接到他一封责备的信，原来我那个法国打字员，把他的姓名字母拼错了。

「恩特．卡耐基」如何成功的?

他被人称作「钢铁大王」，可是他对钢铁懂得并不多。而上千个替他工作的人，他们对钢铁的制造，要比「恩特．卡耐基」都内行。

「恩特．卡耐基」懂得如何处理人：．……这是他致富的原因，在早年他已显出有超越的组织本领和领导天才。当他十岁的时候，已发现了人们对自己的姓名非常的重视。他有了这个发现，就加以去利用。

这是他童年的一页回忆：这个苏格兰男孩曾经获得一只兔子，是母的。这头母兔，很快的生下一窝小兔来。可是，找不到可以喂小兔吃的东西。但是「恩特．卡耐基」想出一个聪明的主意来。他跟邻近的那些小孩子说，如果谁去采小兔吃的东西，这头小兔就用谁的名字

他这个计划，功效神妙，使「恩特．卡耐基」永志不忘。

多年后，他经营各项事业，也都运用了同样的技巧，使他获得数百万元的收入。例如：他要将钢轨售给宾雪凡尼亚铁路局，汤姆生是这家铁路局局长。恩特．卡耐基」就在匹兹堡建造一大钢铁厂，命名为「汤姆生钢铁厂。」

你猜猜看……宾雪凡尼亚铁路局采购钢轨时，汤姆生会向那一家买?

有一次，当卡耐基和布尔姆竞争小型汽车、小客车业务的权利时，又想起了兔子的教训。

「恩特．卡耐基」负责的中央运输公司，和布尔姆所经营的公司，双方争取太平洋铁路的小型汽车、小客车业务，互相排挤，接连削价，几乎已侵蚀到他们可以获得的利益。卡耐基和布尔姆都去纽约见太平洋铁路局的董事会。那天晚上，卡耐基在「圣尼古拉大饭店」遇到了布尔姆，他就这样说：「晚安，布尔姆先生，我们两个人是不是都在愚弄我们自己？」

布尔姆问：「你这是什么意思？」

于是卡耐基就说出他的见解……他用了严正磊落的讲辞，说出希望双方的业务合并起来，由于双方并不竞争，可以获得更大、更多的利益。

布尔姆虽然注意听着，并没有完全同意下来，而最后他问：这家新公司，你准备取用什么招牌？」卡耐基马上就回答：「那当然用、布尔姆皇宫小型汽车、小客车公司。了。」

布尔姆那张凝得紧紧的脸，顿时松了下来，他说：「卡耐基先生，到我房里来，让我们详细谈谈！」就是那一次的谈话，写下企业界一页新的历史。

「恩特．卡耐基」有高度的记忆力，和尊重他人姓名的作法，那该是他成为一位领袖人物的秘诀。他能叫出很多任务人的名宇，这是他引以自豪的。他常得意的说，他亲自处理公司业务的时候，他的公司从没有发生过罢工的情形。

彼特华斯基也有同样的情形，为令在专车侍候他的黑人厨司，感觉到他自己的重要，而永远称黑人厨司作「考伯先生」。

人们都重视自己的名字，尽量设法让自己的名字留传下去，甚至愿意付出任何的代价。巴纳姆先生虽然已是一位饱经世故的老人，由于没有儿子延续他的名字而感到遗憾，所以他情愿给他孙子「西雷」两万五千元的代价，如果他愿意把自己称作「巴纳姆．西雷」的话。

那是两百多年前的事，有钱的人常给那些作家们钱，要作家用他的名义出书。

图书馆、博物馆有丰富的收藏，那些陈列品上都有捐赠者的姓名。原因是由于那些人，希望自己的姓名永远延续下去。

一般人大概不会比罗斯福更忙，可是他甚至会把一个技工的名宇，牢牢的记了下来。

经过情形是这样的：克莱斯勒汽车公司替罗斯福先生，制造了一辆特殊的汽车。张伯伦和一位技工，将这部车子送去白宫。张伯伦给了我一封信，说出当时的情形，他说：「我教罗斯福总统如何驾驶这辆有许多特别装置的汽车，而他却教了我许多处世待人的艺术。」

张伯伦先生的信上，这样写着：「我到白官的时候，总统显得非常愉快，他直呼我的名宇，使我感到十分欣慰。特刖使我留下深刻印象的是，当我说出有关这部车子每一个细节时，他都极注意的听着。

这部车子经过特殊设计，能完全用手驾驶。罗斯福总统在那一群围观的人面前，说：这部车子本身就是一项奇迹，你只要按下钮键，它就能自己开动，可以根不费力的去驾驶

这车子，它奇妙的设计，实在太好了.....我不清楚其中的原理，真希望有时间拆 开看看，那是如何配造成的。。

当罗斯福的朋友们，和白宫的官员们赞美这部车子时，他又说：「张伯伦先生，我真感谢你，你要费去很多时间、精力，才设计完成这部车子，这是一项无可批评，极其完美的工程。』他赞赏辐射器，特别反光镜，照明灯，椅垫的式样，驾驶座的位置、衣箱里的特殊衣柜、和衣柜上的标记。也就是说，罗斯福总统观赏了车子里每一个细微的设计。

他知道我在这上面已下了不少苦心，他特别把这些设备指给罗斯福夫人，劳工部长，和他的女秘书波金斯看。他还向旁边的黑人侍从说：『乔琪，你要好好照顾这些经过特殊设计的衣箱。』

我把有关驾驶方面的情形讲过后，总统向我说：「好了，张伯伦先生，我已经使中央储备董事会等三十分钟了，我应该回去工作了。』

我带了一位技工去白宫；我把他介绍给罗斯福总统。他没有同总统谈话；罗斯福总统只有听到一次他的名字。这技工是个怕羞的人，避居在后面，当我们要离去时，总统找到这个技工，跟他握手，叫他的名宇，感谢他来华盛顿。总统对这个技工的致谢，并非出于表面，而是真诚用心的，这个我可以觉察得到。

我回到纽约后不久，接到总统亲笔签名的相片，和一封谢函。他如何能抽出时间来做这件事，使我感到讶异.

罗斯福总统知道一种最简单、最明显、而又是最重要的如何获得好感的方法，就是记住对方的姓名，使别人感到自己很重要.....可是，在我们之间，又有多少人能这样做?

当别人介绍一个陌生人跟我们认识，虽有几分钟的谈话，临走时已把对方的姓名忘得干干净净。

一个政洽学家的第一课，就是：「记住选民的姓名。」

记忆姓名的能力，在事业上、交际上、和政治上是同样重要的。

法国皇帝拿破仑三世，就是伟大的拿破仑的侄儿，他曾经自夸的说：虽然他国事很忙，可是他能记住，他所见过的每一个人的姓名。

他有技巧吗？是的，那很简单，如果他没有听清楚，他就说：「对不起，我没有听清楚。」如果是个不常见到的姓名，他就这么问：「对不起这字如何拼？」

在谈话中，他会不厌其烦的把对方姓名反复的记忆数次。同时在他脑海鋈，把这人的姓名，和他的脸孔、神态、外型连贯起来。

如果这人对他是重要的，拿破仑就更费事了。在他独自一人的时候，他会把这人的姓名写在纸上，仔细的看着、记住，然后把纸撕了。这样一来，他眼睛看到的印象，就跟他耳朵听到的一样了。

这些都很费时间，但爱默生说：「良好的礼貌，是由小的牺牲造成的.

所以，如果你要人们喜欢你，第三项规则是：

你要记住你所接触中，每一个人的姓名。

第四章　如何养成优美而得人好感的谈吐

最近我应邀参加一处桥牌的聚会。在我来讲，我不会玩桥牌，真巧，另外有一位漂亮的小姐，也不会玩桥牌！她知道我在汤姆斯从事无线电事业前，曾一度做他的私人经理。那时汤姆斯到欧洲各地去旅行，在那段旅行期间，我帮助汤姆斯录下他沿途上的所见所闻。这位漂亮的小姐，知道我是谁后，就即说：「卡耐基先生，能不能请你告诉我，你所经过的名胜有那些地方，和你所看到的离奇景色？」

我们坐下旁边沙发椅后，她接着提到，最近她跟她丈夫去了一次非洲。「非洲！」我接着说：「那多么有趣……我总想去一次非洲，可是除了在阿尔及尔停留过二十四小时外；就没有去过非洲其它地方……你有没有去了值得妳缅怀的地方……那是多么幸运，我真羡慕你，妳能告诉我关于非洲的情形吗？」

那一次谈话，我们说了四十五分钟，她不再问我到过什么地方，看见过什么东西。她再也不谈论我的旅行；她所要的，是一个专心的静听者，藉使她能扩大她的「自我」，而讲述她所到过的地方。

这是她与众不同、特殊的地方？不，许多人都像她一样的。

我最近在纽约出版商「格林伯」的一次宴会上，遇到一位著名的植物学家。我从没有接触过植物学那一类的学者，我觉得他说话极有吸引力。那时我像人了迷似的，坐在椅上静静听他请有关大麻、大植物家「浦邦」和布置室内花园等事，他还告诉了我关于马铃薯的惊人事实。后来谈到我自己有个小型的室内花园时，他非常热忱的告诉我，如何解决几个我所要解决的问题。

这次宴会中，还有十几位客人在座，可是我忽略了其它所有的人，而与这位植物学家谈了数小时之久。

时间到了子夜，我向每个人告辞，这位植物学家在主人面前，对我极度恭维，说我「极富激励性」……最后，指我是个——最风趣、最健谈，具有「优美谈吐」的人。

「优美谈吐」？我？我知道自己几乎没有说话！如果我们刚才所谈的内容，没有把它变更一下的话，即使我想谈，也无从谈起。原因是我对植物学方面，所知道的太少了。

不过我自己知道，我已经这样做了……那是我「仔细的，静静的听」。我静静的听，用心的听，我发现自己对他所讲的，确实发生了兴趣，同时他也这样感觉到，所以自然地使他高兴了。那种「静听」，是我们对任何人一种尊敬的，和恭维的表示。伍福特在他「异乡人之恋」一书中，曾经这样说过：「很少人能拒受那专心注意所包含的谄媚。」

我告诉那位植物学家，我受到他的款待和指导；我希望拥有他那样丰富的学识--我真希望如此。我告诉他，希望能同他一起去田野散步，同时我希望能再见到他。

由于如此，他认为我是一个善于谈话的人，其实，我不过是一个善于静听，并且善于鼓励他谈话的人而已。

谈一椿成功的生意，它的秘诀是什么？我依照那位笃实的学者「依烈奥脱」所说过的，他说：「一桩成功的生意往来，没有什么神秘的诀窍……专心静听着对你讲话的人，那是最重要的，再也没有比这个更重要的了！」

那是很明显的，是不是？这问题你不需要花四年时间，去哈佛大学研读。但我们都知道……有很多商人租用豪华的店面，减低进货成本，陈设新款漂亮的橱窗，花去钜额的广告费，可是所雇用的，却是那些不愿意静听顾客讲话的店员：．……那些店员，截断顾客的话、反驳顾客、激怒顾客，似乎要把顾客捞出大门才甘心！

胡顿有经验过这样一个例子；他在我讲习班里说出这段故事：他在近海的纽泽西州，纽华城的一家百货公司，买了一套衣服。这套衣服穿起来实在使人太失望了，上衣会褪色，且把榇衫领子弄黑了。

他把这套衣服，拿回那家百货公司；找到那个当时跟他交易的店员，告诉他经过的情形。我说他「告诉」店员详细经过？不，根本不是那回事……他想要把经过情形告诉那店员，可是他办不到，想要说的话，都给那个似乎有点「口才」的店员，中途截断了。

那店员反驳说：「这种衣服，我们卖出去已经有几千套了，这是第一次有人来挑剔。」

这是那店员所说的话，而且声音大得出奇，他话中的含意就像是：「你在说谎，你以为我们是可以欺侮的吗？哼！我就给你看点颜色！」

正在争论激烈之时，另外一个店员插嘴进来，那店员说：「所有黑色的衣服，起初都会褪一点颜色的，那是无法避免的…：．…那种价钱的衣服，都有这种情形，那是料子的关系！

「那时，我满肚子的人都冒了起来。」胡顿先生讲述他的经过：「第一个店员，怀疑我的诚实。第二个店员，暗示我买的是次等货……我恼怒起来，正要责骂他们时，那家百货公司的负责人走了过来。

这负责人似乎懂得他的职司，他使我态度完全改变过来……他把一个恼怒的人，变成了一个满意的顾客。他是如何做的？他把这情形分成三个步骤：

第一，他让我从头到尾，说出我的经过，他则静静听着，没有插进一句话来。

第二，当我讲完那些话后，那两个店员又要开始与我争辩了。可是那负责人，却站在我的观点跟他们辩论…．…他说，我衬衫领子，很明显的是这套衣服染污的。他坚持的表示，这种不能使客人满意的东西，是不应该卖出去的。

第三，他承认不知道这套衣服，会这样的差劲，而是坦直的对我锐：「你认为我该如何处理这套衣服，你尽管吩咐，我完全可以依照你的意思。』

数分钟前，我还想把这套讨厌的衣服退掉，可是现在我却这样回答说：「我可以接受你的建议，我只是想知道，这褪色的情形是否是暂时的。或者你们有什么办法，可以使这套衣服不再继续褪色。』

他建议我，把这套衣服带回去再穿一星期，看看情形如何！他这样说：「如果到时仍然不满意的话，拿来换一套满意的，我们增加你的麻烦，感到非常抱歉。。

我满意的离开那家百货公司，那套衣服经过一星期后，没有任何毛病发现，我对那家百

货公司的信心，也就恢复过来了。」

难怪那位先生是那家百货公司的负责人，至于那些店员，他们不但终身要停留在「店员」的职位上，最好把他们降级到包装部，永远别跟客人见面。

最爱挑剔的人，最激烈的批评者，往往会在一个怀有忍耐、同情的静听者面前软化下来！这位静听者，必须要有过人的沉着，他必须当着寻衅者像一条大毒蛇张开嘴巴的时候--

静听。有这样一个例子：

数年前，纽约电话公司碰上一个最凶狠，不讲理的顾客。这顾客用最刻薄的字眼，责骂接线生。后来他又指出，电话公司制造假的帐单，所以他拒绝付款。同时他要投书报社；还要向公众服务委员会提出申诉……这客人，对电话公司有数起的诉讼。

最后，电话公司派出一位最富经验、技巧的「调解员」，去拜访这位不讲理的客人。这位「调解员」去那里后，静静听着……尽量让这位好争论的老先生，发泄他满肚子的牢骚。这位电话公司「调解员」所回答的，都是简短的「是！是！」，并且表示同情他的委屈。

这位电话公司「调解员」，来我们讲习班上，说出当时的情形：「他继续不断的大声狂言。我静静听了差不多有三个小时——后来我又去他那里，再听他没发完的牢骚。我前后访问他四次。在第四次访问结束之前，我已成为他始创的一个组织的基本会员，他称之为「电话用户保障会」；现在我还是这组织里的会员，可是就我所知，除了这位老先生外，我是里面唯一的会员。

在这次访问中，我还是静静听着，我用同情的态度，对他所举的每一点理由。据他表示：电话公司里的人，从没有这样跟他说过话，而他对我的态度，也渐渐地友善起来。我对他所需求的事，在前三次中，我不提一个字，最后在第四次，我整个结束了这桩案件。他把所有的帐款都付清，并且在过去他接连找电话公司麻烦中这是他第一次撤消对「公众服务委员会」的申诉。」

无疑的，这位先生表面上看来是为社会公义而战，保障公众的权益，不受无理的剥削。可是，实际上他所要的是自重感，他由挑剔抱怨，去获得这种自重感。当他从电话公司代表身上，获得这份自重感后；他不必再举出那些不切实际的委屈了。

若干年前的一个早晨，有一位忿怒的顾客，闯进「第脱茂毛呢公司」创办人第脱茂的办公室里。

第脱茂先生对我解释说：这人欠我们十五元……这位顾客虽然不肯承认，可是我们知道错的是他。所以我们信用部坚持要他付款，

他接到我们信用部几封信后，就即来支加哥，他匆忙的进来我办公室，告诉我说，他不但不付那笔钱；而且他表示，我们公司以后别想再做他一块钱的生意。

我耐着性，静静的听他所说的那些话，有好几次，我忍不住气，几乎要跟他反驳争论，中止他所讲的那些话，可是我知道那不是最好的办法。我尽量让他发泄，最后，他这股气焰似乎已慢慢息下去了，我安祥的说：、我感激你特地来支加哥，告诉我这件事。事实上，你已替我做了一桩极有意义的事.....如果我们公司信用部得罪了你，相信他们也会得罪别人，那情形就不堪设想了。请你相信我，我迫切的需要你来告诉我，你刚才所说的那种情形

他再也不会想到，我会讲出那些话来，可能他会感到有点失望。他来支加哥的目的，是来跟我办交涉的，可是我却感谢他，并不跟他争论。我心平气和的告诉他，我们会取消帐目中那笔十五块钱帐款，同时把这件事忘掉。我向他这样表示，他是个细心的人，需要处理的只是一份帐目，可是我们公司职员，却要处理成千上万份的帐目，所以他可能不容易弄错。

我告诉他，我很了解他的处境，如果我遭遇到与他同样的问题，也会有他这样的想法。由于他不再买我们公司货物，我十分诚意的推荐了其它几家毛呢公司给他。

过去他来支加哥时，我们经常一起午餐，所以那天我也请他吃饭，他勉强的答应了。但午餐后我们回到办公室，他订了比过去都要多的货物，而怀着平静的心情回家去了。这位顾客似乎由于我对他的接待和处理，所以他回去仔细地查看他的帐单，终于找出那份帐单，原来他自己放错了地方。于是他把那笔十五块钱的帐款寄来，还附了一封道歉的信。

后来他妻子生了个男孩子，他就取用了我们公司招牌的名称，替他儿子取名「第茂脱」。他一直是我们公司的忠实主顾，也是个很好的朋友，直到二十二年后，他去世的时候。」

多年前，有个荷兰籍的小男孩，在学校下课后，替一家面包店擦窗，每星期赚五毛钱。他家里非常贫苦，所以他经常提着篮子，去水沟捡从煤车掉下来的煤块。这孩子叫「爱德华．巴克」，一生没有受过六年以上的教育。可是后来他却成为美国新闻界一个最成功的杂志

编辑。他是如何干起来的？说来话长，但他如何开始，则可以简单的叙述。他用本章所提出的原则，作为开场。

他十三岁离开学校，在一个「西联」机构里充任童役，每星期的工资是六元二角五分，他虽然处在极贫困的环境中，可是无时无刻不在追求接受教育的机会。他不但不放弃求教育的意念，而且自己开始着手教育自己。他安步当车，从不搭乘街车，把午饭的钱也省了下来，那些钱积聚起来后，买了一部美国名人传记——后来他做了一椿人们闻所未闻的事。

爱德华．巴克，把美国名人传记详细研读过后；就写信给传记上的每一位名人，请求他们多告诉他一点，关于他们童年时候的情形。从巴克这个表现可以看出，他有一种善于静听的本质——他希望那些成名人物，谈谈他们自己。

他写信给当时正竞选总统的贾姆士将军，在信上问贾姆士，是否确实做过运河上拉舫的童工。贾姆士接到那封信后，给他一封详细的覆函。巴克又写信给格雷将军，问他在那部名人传记上，记述有关一次战役的情形……格雷将军在回信中，画了一张详细的地图，还邀请这个十四岁的小男孩吃饭，他们谈了一个通宵。

巴克写信给爱默生，希望爱默生说些有关他自己的事：．……这个原来在「西联」机构传信的童役，不久便和国内那些著名的人物通信，像爱默生、布罗斯、臭利弗、郎菲洛、林肯夫人、休曼将军、和台维斯等。

他不只是跟那些名人通信，且利用他放假的时候，就即去拜访他们其中数字，而成为那些人家里所欢迎的客人。巴克的这种经验，使他形成了一种无价的自信心。这些男女名人，激发了他的理想和意志，改变了他往后的人生。所有的这些，让我再说一遍……．都是由于实行了我们正在讨论的这个原则。

名记者「马可逊」，访问过不少风云 成名人物，他曾经告诉我们：「有些人不能给人留下好印象的原因，是由于不注意倾听别人的谈话……这些人他们关心自己下面所要说的是什么，可是他们从不打开耳朵……」马可逊又说：「有若干成名人物，曾这样跟我说，……他们所喜欢的，不是善于谈话的人，是那些静静听着的人。能养成善于静听能力的人，似乎要比任何好性格的人少见。」不

只是大人物才喜欢善于静听的人，即是一般普通的人也如此，都喜欢人家听他讲话。

正如读者文摘所说的：「很多人找医生；他们所要的，不过是个静听者。」

内战情况最黑暗的时候，林肯写了封信，给伊里诺州春田镇的一位老朋友，请他来华盛顿，说是有些问题需要跟他讨论。这位老邻居来了白官，林肯跟他说了数小时关于解放黑奴的问题……林肯把这项行动赞成和反对的理由都加以研讨，然后看了些信件和报上的文章，有的由于他不解决黑奴而谴责他，有的谴责他是为了怕他解放黑奴。这样谈了几小时后，林肯和这位邻居老朋友握手道别，送他回伊里诺州……

林肯并没有征求这位老朋友的意见，所有的话都是他自己说的，而他说出这番话后，心□似乎舒畅多了。这位老朋友后来这样说：「林肯跟我谈过这些话后，他的神情似乎舒适、畅快了不少。」是的，林肯不需要这位老朋友的建议，他眼前所需的是友谊、同情，有一个静听他讲话的人，藉以发泄他心里的苦闷。当我们在苦闷、困难的时候也有这样的需要！

如果你想要知道，如何使人远远躲开你，背后笑你，甚至轻视你上」里有个很好的办法……你永远不要仔细听人家讲话，不断的谈论你自己。如果别人正谈着一件重要事情时，你发现有你自己的见解，不等对方把话说完，马上就提出来。在你想来；他绝对不会比你聪明，为什么你花那么多时间，去听那些没有见解的话？是的，就即插嘴，就用一句话，去制止他人的高论。

你曾遇到过那种人吗？很不幸的，我碰到过。奇怪的是，有些这样的人，还是社交界的名人。

那种人是令人「憎厌」而出了名的……他们给自己的自私心、和自重感所麻醉，而为一般人所「憎厌」。

只谈论自己的人，永远只为自己设想，而「只为自己设想的人」……哥伦比亚大学校长白德勒博士，他曾经这样说过：这种人是无药可救的，没有受过教育的！」白德勒博士又说：「无论他曾接受过什么样的教育，仍然跟没有受过教育一样。」

所以，如果你要成为一个谈笑风生，受人欢迎的人，你需要静听别人的谈话。就像李夫人所说的：「要使别人对你感到兴趣，先要对别人感到兴趣。」问别人所喜欢回答的问题，鼓励他谈谈他自己，和他的成就。

需要记住：跟你说话的人，对他自己来讲，他的需要、他的问题，比你的问题要重要上百倍。他的牙痛，对他来讲，要比发生天灾死了数百万人还重要得多。他注意自己头上一个小疮愈，比注意发生一椿大地震还来得多。

所以，你如果要别人喜欢你，第四项原则是：

做一个善于静听的人，鼓励别人多谈谈他们自己。

第五章　如何使人感到兴趣

每一个去牡蛎湾，拜访过罗斯福的人，对他渊博的学识，都会感到惊奇。勃莱福特曾经这样说过：「无论是一个牧童或骑士，政客或是外交家，罗斯福都知道应该跟他说些什么。」那又是怎么回事呢？答案很简单，在接见来访的客人之前，罗斯福已准备好了那位客人所喜爱说的话题，和对方特别感到兴趣的事。

罗斯福就跟其它具有领袖才干的人一样，他知道这回事。深入人们心底的最佳途径，就是对那人讲他知道得最多的事物。

前任耶鲁大学文学院教授「费尔浦司」；早年就知道了这项道理，他有这样说过：

「在我八岁的时候，某个周末的星期六，我去姑妈的家渡假。那天晚上有位中年人也去我姑妈家，他跟姑妈寒喧过后，就注意到我身上。那时我对帆船有极大的兴趣，而那位客人谈到这话题上时，似乎也很感到兴趣，我们谈得非常投机。他走了后，我对姑妈说，这人真好，他对帆船也极感兴趣。姑妈告诉我，那客人是一位律师，照说他对帆船方面不会有兴趣的。我问：「可是他又怎么一直说帆船的事呢？』

姑妈对我说：。他是一位有修养的绅士，他让自己到处受到欢迎，所以才找着你所感到兴起的话题，陪你谈论帆船。』」

费尔浦司教授又说：「我永远不会忘记，姑妈所讲的那些话。」

当我在写这一个章节时，我面前有一封信，那是热心童子军工作的基尔夫先生寄来的。

基尔夫在信上这样写着：「有一天，我需要找个人帮忙，原因是欧洲将举行一次童子军大露营；我要请美国一家大公司，资助我一个童子军的旅费。

在我会见那位大老板之前；听说他曾签出过一张百万元的支票，随后又把那张支票作废

，后来他把那张支票装人镜框，作为纪念。

所以我走进他办公室的第一件事，就是请求让我观赏那张支票。我告诉他，我从没有听说，有人开过百万元的支票，我要跟我那些童子军们讲，我的确见到过一张百万元的支票了。他很高兴的取出来给我看，我表示羡慕、赞美，同时请他告诉我，开出这张支票的经过情形。」

你注意到没到？基尔夫先生开始并没有就即谈到童子军的事和他的来意，而只是谈谈对方最感兴趣的事。结果又如何呢？基尔夫信上这样说：

「那位经理随后问我：「哦，你找我有什么事吗？」于是我就告诉他我的来意。

那真出乎我的意料之外，他不但立即答应我的要求，且比我原来要求的还要多。我只希望他赞助一个童子军去欧洲，可是他愿意资助五个童子军去欧洲，而且连我自己也受请在内。他签了一张千元外汇银行支付的凭证，叫我们在欧洲住七个星期。他又替我写了几封介绍信：吩咐欧洲各城市分公司的经理，妥善的照顾我们。

继后，他自己去欧洲，在巴黎亲自接待我们，带领我们游览全市……最后，他还替几

个家境清寒的童子军，为他们介绍工作。这位大老板，现在还尽其所能，在资助、帮忙这个童子军团体。

当然这是我所知道的，如果事前没有找出他兴趣所在，使他高兴起来，很不可能会这样顺利地跟他接近的。」

在商场上，这也是一种有价值的方法吗？我现在再举一个例子：

纽约有一家面包公司经理杜凡诺先生，希望把自己公司的面包卖给一家大旅馆。四年来，他一直打这个主意，几乎每星期都去找那家旅馆的经理。杜凡诺如果知道那位经理去那一家交际场所，为希望有个接触见面的机会，他也跟着去那家交际场所。他甚至于在那家旅馆租下一间房间，只为获得生意，可是他都失败了。

杜凡诺先生说：「后来，我研究了人与人之间的关系后，才知道应该改变策略，想办法找出他最感兴趣的事。那一方面会引起他的注意？」

我发现他是美国旅馆业公会的会员，他不但是会员，由于热心的推进这个团体的业务，所以后来被推举为这团体的主席。同时，他还兼任了国际旅馆业联合会的会长，不论开会地点在那里，他都搭乘飞机，飞越高山，横渡沙漠、大海，去那里开会。

所以我在第二天见他的时候，就问他关于该会的详细情形，果然得到了一个极好的反应——他跟我讲了半小时关于那会里的情形。他说的时候，是那么的兴高采烈，我已明显的看出，那个团体组织是他兴趣所在，也是他生活中的一部份，在我跟他分手前，他邀我加入他们的团体。

那时我并没提到面包的事，几天后，他旅馆里的管事，打了一个电话给我，要我把面包的价目，和样品送过去。

我走进那家旅馆，□面那管事招呼我，说:『我不知道你在那老头儿身上，下了些什么功夫……可是，真的，你搔到他的痒处了。」

我回答说：、你该替我想一想——我在他身上花了四年时间，想要做到他的生意。如果不煞费脑筋找出他兴趣所在，他所喜欢的是什么，那还得要费不知多少时间呢！。

所以，如果你要使别人喜欢你，那第五项规则是:

就别人的兴趣谈论。

第六章　如何使人很快的喜欢你

我在纽约的三十三号街第八号路的邮局里，依次排列等着要发一封挂号信，我发现里面那个邮务员，对他的工作显得很苦恼……。秤情的重量，递出邮票，找给零钱，分发收据，这样单调的工作，一年接一年的下去。

所以我对自己说：「我过去试一试要让那人喜欢我，我必须要说些有趣的事，那是关于他的，不是我的。」于是我又问自己：「他有什么地方，可以值得赞赏的？」这是个很不容易找出答案的难题，尤其对方是个素昧平生的陌生人。可是很容易的，我有了一个发现，我从这邮务员身上，找出一椿值得称赞的事了。

当他秤我的信时，我很热忱的说：「我真希望有你这样一头好头发！」

那邮务员把头抬了起来，他的脸色神情，从惊讶中换出一副笑容来，很客气的说：「没有以前那样好了！」我很确切的告诉他或许没有过去的光泽，不过现在看来，依然很美观。他非常高兴，我们愉快的谈了几句，最后他对我这样说：「许多人都称赞过我的头发。」

我敢打赌，那位邮务员中午下班去吃午饭的时候，他脚步就像腾云驾雾般的轻松。晚上回去家里，他会跟太太提到这事，而且还会对着镜子说：「嗯，我的头发确实不错。」

我曾在公共场所，讲过这个故事，后来有人问我：「你想从那个邮务员身上，得到些什么？」

我想得到些什么？我想要从那个邮务员身上，得到些什么？

如果我们是那样的卑贱自私，不从别人身上得到什么，就不愿意分给别人一点快乐，假如我们的气量比一个酸苹果还小，那我们所要遭遇到的，也绝对是失败。

嗯，是的，我确实想要从那人身上，得到些什么！我想要获得一些极贵重的东西，而我已经得到了——我使他感觉到，我替他做了一件不需要他报答的事。那件事，即使过了很久以后，但在他回忆中，依然闪耀出光芒来。

人们的行为，有一项绝对重要的定律，如果我们遵守这项定律，差不多永远不会遇到烦忧。

事实上，如果遵守这项定律，会替我们带来无数的朋友，和永久的快乐。可是如果违反了那项定律，我们就会遭遇到无数的困难。这项定律是．永远使别人感觉重要.

社威教授曾这样说过：「自重的欲望，是人们天性中最急切的要求。」贾姆斯博士说：「人们天性的至深本质，是渴求为人所重视。」我曾经说过，人与动物相异之处，就在于自重感的有与无，而人类的文化也由此而起的。

哲学家们对于人类关系的定律，思考了数千年。而所有的思考中，结果祇引证出一条定律。那项定律不是新的，它跟历史一样的古老！三千多年前，琐罗斯特把那条定律教给所有拜火教徒。二十四个世纪前，孔子在中国宣讲，道教始祖老子教他的门徒。纪元前五百年，释迦牟尼也把那条定律留传人间。耶稣把那条定律，综合在一个思想中——那是世界上一项

最重要的定律：「你希望别人怎样待你，你就该怎样去对待别人。」

你想要跟你接触的人都赞同你，你想要别人承认你的价值，你想要在你的小世界里，有一种自重感。你不希望受到没有价值、不真诚的阿谀，你渴求真诚的赞赏。你希望你的朋友，就像司华伯所说的，「诚于嘉许，宽于称道」。所有的人都需要这些。

所以让我们遵守这条金科玉律以希望别人所给我的，而去给别人。

如何做?何时做？在什么地方做？这个答案是：「所有的时间，任何地点。」

例如：有一次，我去无线电城询问处，打听苏文的办公室号码。那个穿著整洁制服的询问员，似乎自己显得很高贵，他很清晰的回答：「亨利．苏文(顿了顿)，十八楼(顿了顿)，一八一六室。」

我走向电梯，想了想，接着又走了回来，向那个询问员说：「你回答问题的方法很漂亮，很清楚、恰当，你像一个艺术家，实在不简单。」

他脸上现出愉快的光芒，他告诉我，为什么在答话时，中间要顿一顿，为什么每句话的几个字，要那么说。他听了我那些话后，高兴得把领带略为往上拉高些。当我搭乘电梯上了十八楼时，我觉得人们快乐的总量上，我又加上了一点。

你不需要等到职任驻法大使，或是做了一个很大俱乐部主席时，才去称赞别人，你几乎每天都可以应用它。

譬如：我们要一客法式的煎马铃薯，而那个女服务生替你端来了煮的马铃薯，在那时候，我们就不妨这样说：「对不起，要麻烦妳了——我喜欢的是法式的煎马铃薯。」她会回答一点也不麻烦」，并且很乐意的替你去更换，因为你先尊重了她。

平时客气的话，像「对不起，麻烦你，请你，你会介意吗．．谢谢你！」这些简短的话，可以减少人与人之间的纠纷，同时也自然地表现出高贵的人格来。

让我们再举个例子：美国著名小说家「柯恩」，是个铁匠的儿子，他一生没有受过八年以上的教育，可是在他去世的时候，是世界上一位最富有的文人。

经过情形是这样的——柯恩喜欢诗词，所以他读尽了「罗赛迪」的诗。甚至他还写了一篇演讲稿，歌颂罗赛迪兹术上的成就，并且还送了一份给罗赛迪。罗赛迪根高兴，他作这样的表示：「一个年轻人，对我的才学有这样高超的见解，他一定很聪明。」

罗赛迪就请这个铁匠的儿子来伦敦，当他的私人秘书。柯恩一生的转折点，就在这时候。他在这个新的职位上，见到了许多当代的大文豪。受到他们的指导和鼓励，顺利的展开他写作的生涯，才使他享名宇内。

他的故乡在格利巴堡，现在已是旅游的圣地。他遗产有二百五十万元，可是谁会知道，如果他没有写那篇赞赏名诗人的演讲稿，可能会默默无闻，贫困而去世。

这就是真诚，一股出自内心的赞赏的力量。

罗赛迪认为他自己重要，那并不稀奇，几乎每个人都认为自己是最重要的一个国家也是如此。

你是否感觉到，你比日本人优越？可是事实上，日本人以为他们自己，比你优越得多。如果一个守旧的日本人，当他看到一个白种人，跟一个日本女人跳舞时，他会感到非常气忿。

你以为你比印度人优越？你有权可以这样想，可是他们的感觉，就跟你完全相反。

你以为你比爱斯基摩人优越？，你当然可以这样想，可是你是不是想知道，爱斯基摩人对你的看法又如何呢？在他们的社会里，如果有个好吃懒做，不务正业的人，爱斯基摩人指那种无赖汉叫「白人」那是他们轻视人最刻薄的话。

每一个国家都觉得比别的国家优越，这样就产生了爱国主义和战争。

有一条最明显的真理，就是你所遇到的任何人，几乎每个人，都觉得自己某方面比你优秀。可是有一个方法，可以深入他的心底——就是让他觉得你承认他在自己的小天地里，是高贵重要的，要真诚的承认。

别忘记爱默生所说的：「凡我所遇到的人，都有比我优越的地方，而在那些方面，我能向他学习。」

有些人刚刚觉得自己有若干的成就，就感到自满，结果引起别人的反感和憎厌。

莎士比亚曾经这样说过：「人，骄傲的人，借着一点短促的能力，便在上帝面前胡作妄为，使天使为之落泪。」

我要告诉你，关于我讲习班里，三个学员的故事。他们运用了这条原理，而获得了惊人的效果。第一个是康乃铁克脱州的律师，他不愿意发表自己的名字，我们就用R先生来代替

R君来我讲习班没有多久，有一天，他驾着汽车陪太太去长岛拜访亲戚，他太太留下他陪亲戚老姑妈闲谈，自已另外看别的亲戚去了。R君要把学习所得，作一次实地的应用，以便将来写篇报告，于是他想从这位老姑妈身上开始，所以他朝屋子四周看了看，有那些是值得他赞赏的。

她问老姑妈：这栋房子是一八九O年建造的，是吗？」

「是的，」老姑妈回答：「正是那年造的。」

他又说：这使我想起，我出生的那栋房子——非常美丽，建筑也好。现在的人都不讲究这些了。」

「是的，」老姑妈点点头：「现在年轻人，已不讲究住好看的房子，他们只需要一所小公寓，和一座电冰箱，再有就是一部汽车而已。」

老姑妈怀着回忆的心情，轻柔的说：这是一栋理想的房子这屋子是用「爱」所建造成的。我和我的丈夫，在建造之前，已梦想了很多年。我们没有请建筑师，完全是我们自己设计的。」

老姑妈领着R君，去各房间参观。R君对她一生所珍爱收藏的各种珍品，像法国式床椅、一套古式的英国茶具、意大利的名昼、和一幅曾经挂在法国封建时代宫堡里的丝帷，都真诚的加以赞美。

R先生接着又说：「老姑妈带我参观房间过后，她又带我去车库，里面停着一辆很新的「派凯特」牌的汽车。」

她轻轻说：这部车子，是我丈夫去世前不久买的——自从他去世后，我就再也没有坐

过——你爱欣赏美丽的东西，我要把这部车子送给你！」

R君听到这话，感到很意外，婉转辞谢，说：「姑妈，我感激妳的好意，可是我不能接受。我自己已经有了一辆新的车子妳有很多更亲近的亲戚，相信他们会喜欢这部车子的。」

「亲戚!．」老姑妈提高了声音说：「是的，我有很多更亲近的亲戚，他们希望我赶快离开这个世界，他们就可以得到这部车子，可是，他们永远得不到。」

R君说：「姑妈，你不愿意送给他们，可以把这部车子卖掉。」

「卖掉!．」老姑妈叫了起来：「你看我会卖掉这部车子？你想我会忍心看着陌生人驾着这部车子行驶在街上？这是我丈夫特地替我买的，我做梦也不会想卖我愿意交给你，因为你懂得如何欣赏一件美丽的东西！」

R君婉转的辞谢，不愿接受她的赠予，可是他不能刺伤了老姑妈的感情。

这位老太太单独一个人，住在这栋宽敞的房子里，对着屋子里这些精致、珍贵的陈设，缅怀若以往的回忆——她希望有一个人，跟她

有同样的感受。她有过一段金色的年华，那时她美丽动人，为男士们所追求。她建造了这栋孕育着「爱」的房子，并且从欧洲各地，搜集了很多珍品来加以陈设装璜。

现在这位老姑妈，风烟残年，孤零零的一个人，她渴望着能获得一点人间的温暖，一点出于真心的赞美——可是，却没有一个人给她。于是当她发现她找到的时候，就像沙漠中涌出一泓泉水来，使她心底激动而感谢，甚至愿意把这部「派凯特」牌的汽车相赠。

让我再举一个例子！这是纽约一位园兹设计家「麦克乌霍」，所说的经过情形：

「在我听了『如何交友和影响他人」的演讲后不久，我替一位著名的司法官设计园景。那位司法官出来提出他的建议，在什么地方该栽种些什么花。

我说：『法官，你有很好的业余嗜好——你那几条狗都很可爱，我听说你曾得过很多次，赛狗会中的蓝丝带优等奖状。」

我这句话果然出现了效果，那位司法官说：

『是的，我对于养狗很感到兴趣，你要不要参观我的狗舍．」

他费了差不多一个小时的时间，带我去看他的狗，和他所得的许多奖状。他拿出有关那些狗的血统系谱，告诉我每条狗的血统——由于有优越的血统，所以他豢养的狗都活泼、可爱。

最后他问我：『你有没有小男孩？」

我告诉他有的。

他接着问我：『你孩子会不会喜欢小狗？」

我说：『嗯，是的，我相信他一定会喜欢的。」

司法官点头说：『那太好了，我送他一只。」

他告诉我如何豢养小狗，顿了顿他又说：『我这样告诉你，你很快就会忘了，让我写下来给你。」那位司法官进去屋里，把他要送我的那头小狗的血统系谱和喂养的方法，用打字机很清楚的打了出来，然后给我一头价值百元的小狗，同时还浪费了他一小时又十五分钟宝

贵的时间。那是我对他的嗜好和成就，表示真挚的赞赏所获得的结果。」

柯达公司的伊斯曼，发明了透明胶片后，活动电影的摄制，才获得了真正的成功，同时也使他获得了亿元的财富，成为世界上一位著名的商人。他虽然有这样伟大的成就，可是他仍然跟你我一样，渴求着别人的赞赏。

例如：数年前，伊斯曼在洛贾士德建造「伊斯曼音乐学校」，和「凯本剧场」。这个剧场是用来纪念他母亲的。纽约优美座椅公司经理「爱达森」，希望能承办该剧场里的座椅工程，他打了个电话给建筑师，约妥去洛贾士德见伊斯曼。

爱达森到了那里，那位建筑师说：「我知道你想得到座椅的订货合同，不过我需要告诉你，伊斯曼工作极忙，极严肃，如果你用了他五分钟以上的时间，你就别打算再做这一笔生意了。他不但事情忙，脾气也很大，所以我告诉你，当你快速的向他说明来意后，就即离开他的办公室。」

爱达森听后，就准备那样做。

他被引进一间办公室，看到伊斯曼正理首工作，在处理桌上一堆文件。伊斯曼见有人进来，抬起头摘下眼镜，向建筑师和爱达森说：「两位早，有何见教？」

建筑师介绍了他们认识后，爱达森说：

「伊斯曼先生，我很羡慕你的办公室。如果我拥有像你这样一间办公室，我一定也很高兴在□面工作。你知道我是从事于室内木工营业的，我从没有见过像这样一间漂亮的办公室。」

伊斯曼回答说：

「谢谢你提醒了我已差点忘了的事，这间办公室很漂亮是不是？当初这间办公室布置完成后，我确实非常喜欢可是现在，由于我工作太忙，有时甚至于接连数星期，不会注意到这上面了。」

爱达森过去用手摸摸办公室的壁板，说：「这是不是英国橡木？它和意大利橡木的品质，稍有不同」

伊斯曼回答说：「是的，这是进口的英国橡木，是一位专门研究细木的朋友，替我特别挑选的。」

接着，伊斯曼陪同他，参观自己设计的室内陈设，包括木门，油漆色彩，和雕刻工等。

他们在一扇窗前停了下来，伊斯曼和蔼的表示，他要捐助给洛贾士德大学，和公立医院等」些钱，为社会尽一点心意。爱达森热诚的恭贺他说，这是一桩古道热肠的慈善义举。伊斯曼打开玻璃橱的锁，取出他从前买的第一架摄影机——那是向一个英国人买下的发明品。

爱达森问他，当初如何开始他商业上的挣扎和奋斗的？伊斯曼感慨的叙述他幼年时候的贫苦情景——他守寡的母亲，开了一家出租 小公寓。他自己则在一家保险公司做小职员，每天只赚五毛钱。他由于受到饥寒所困，所以立志要刻苦奋斗，免得母亲辛劳至死。

爱达森又找些别的话题，而他自己却静静地听着！伊斯曼谈到他实验室的一段往事上：他说他过去做实验的时候，在办公室里花了整天的时间，有时候整个晚上--有时候，甚至穿起工作服，三昼夜不能脱下来。

爱达森是上午十点十五分进伊斯曼办公室的，当时那位建筑师曾劝告他，最多只能耽留五分钟，可是，一小时，两小时都过去了，他们仍然在谈着。

最后，伊斯曼向爱达森说：「上次我去日本，买了几张椅子回来，我把它们放在阳台上，后来阳光把椅子上的漆晒脱了，我买了些油漆回来自己漆你要不要看看我自己漆椅子的成绩如何？对了，你来我家，我们一起吃午饭，我让你看看。」

午饭后，伊斯曼把他漆的椅子拿给爱达森看——那些椅子，每张不会超过一块五毛钱，而事业上盈利亿元的伊斯曼，他却认为很自豪，只因为那是他自己漆的。

「凯本剧场」座椅这笔订货的总额是九万元。你猜，是谁得到了定货合同？除了爱达森外，还会有其它人？

就从那时候开始，直到伊斯曼去世，他们一直保持着极密切的友谊。

你我该从什么地方开始，实施这种奇妙的试金石？为什么不由你自己的家庭开始呢？我不知道还有任何其它地方更为需要或是更能忽略。我相信你太太一定有她的长处，至少曾经有过，不然你不会娶她做妻子的。可是，你已经有多久没有赞赏她的美丽了？多久了？有多久了？

有一次，我在纽白伦斯维克的米拉密契河钓鱼，我独居在加拿大森林的一个帐棚里。那里每天只能读到镇上出版的一份报纸。或许是空闲的时间太多了，我把这份报刊登的每一个字，都详细的看过。有一天，我从报上「狄克斯」婚姻指导一栏里，看到她的文章，写的非常好，我把它剪下保存起来。她那篇文章上这样指出，她说她已经听厌了人们对新娘所讲的那此。？……。她认为应把新郎拉到一边，给他这些贤明的建议。

她的建议是：「不会甜言蜜语的别结婚，结婚前赞美女人，似乎已是必然的事；可是在结婚以后给她赞美，那也是一种必需具备的职事，婚姻不只是讲诚实还需要有外交的手腕」。

如果你想每天过着快乐、美满的生活，千万别指责你太太治家有不妥的地方，或者拿她和你的母亲，作毫无意义的比较。

反过来说，你应该赞美她治家有方。而且还要有这样的表示，认为自己很幸运，才得到了一位贤内助。如果她把饭菜做坏了，几乎使你无法入口，你也别抱怨，不妨作这样的暗示，今天的饭菜，没有过去那样可口。你太太有你这样的暗示，她一定不顾 辛劳，直到使你满意为止。」

不要突然就开始这样做，那会使你太太起疑心的。

不妨今晚，或是明天晚上，替她买一束鲜花，或是一盒糖果——不要只是嘴上这样说：「是的，我应该这样做的。」还需要你实际的去做——给她一个温柔的微笑，加上几句甜蜜的话。如果做丈夫的，跟做太太的都能这样做，我不相信每六对的夫妇中，有一对会要闹离婚。

你想知道，如何使一个女人爱上你？是的，这里就有一个秘诀，一定有效。这不是我想出来的，这是我从狄克斯女士那里借来的。

有一次，这位狄克斯女士，去访问一位已成为新闻人物的「重婚者」。这人曾经获得二

十三个女人的芳心，和她们银行里的存款(这里需附带说明的是，狄克斯女士是在监狱访问他的。)当狄克斯女士问，他获得女人爱情的方法——他说并没有什么诡计，你只要对女人谈论她自己就行了。

这技术用在男人身上；同样有效。英国一位最聪明的首相狄瑞理说：「对一个男人谈论他自己的事，他会静静的听数小时之久。」

所以，你要使别人喜欢你，第六项规则是：

使别人感觉到他的重要——必需真诚的这样做。

这本书你已看了不少，现在合上这本书，立刻开始对你距离最近的人，实施这门哲学——你会看到一项神奇的效果。

● 提要使人喜欢你的六种方法

第一项规则：真诚的对别人发生兴趣。

第二项规则：微笑。

第三项规则：记住你所接触中，每一个人的姓名。

第四项规则：做一个善于静听的人，鼓励别人多谈谈他们自己。

第五项规则：就别人的兴趣谈论。

第六项规则：使别人感觉到他的重要——必需真诚的这样做。

第三篇　得人同意于你的十二种方法

第一章　你不可能在争辩中获胜

大战结束后不久，有一个晚上我在伦敦，得到一个极宝贵的教训。那时我是澳洲飞行家史密斯的经理人；大战期间，他曾代表澳大利亚在巴勒斯坦担任飞行的工作。战事结束宣布和平后的没有多久，史密斯在三十天中，飞行地球半周这件事举世为之震惊，澳洲政府颁赠五万元奖金，英皇封授他爵位。

在这一段时间，史密斯爵士在英国国旗下，是一个被受瞩目注意的人物……可誉称他是不列颠帝国的「林白」。有一个晚上，我赴一次欢迎史密斯爵士的宴会，那时坐在我旁边的一位来宾，讲了一段很幽默的故事，还用了一句成语。

说故事的那位来宾，指那句话是出自圣经！其实他错了。我知道那句话的来历，我确实知道，那时我为满足自己的自重感，并且要显出我的优越、突出，而毫无顾忌的纠正了他的错误。那人坚持自己的见解……什么？那句话出自「莎士比亚」？不可能的，绝对不可能的……那句话出自圣经，他也认为他是对的。

这位讲故事的来宾坐在我右边，我的老朋友贾蒙坐在我左边。贾蒙花了很多年的时间，研究莎士比亚的作品，所以那讲故事的和我，都同意把这问题交给贾蒙先生去决定。贾蒙静静听着，在桌下用脚踢了我一下；然后说：「戴尔，那是你错了……这位先生才对，那句话是出自圣经。」

那晚回家路上，我向贾蒙说：「你明知道那句话是出自﹏莎士比亚。的作品，为什么竟说我不对呢？」

贾蒙回答说：「是的，一点也不错……那是在莎翁作品？哈姆雷特。第五幕，第二场上。可是戴尔兄，我相信你应该知道，我们是一个盛大宴会上的客人，为什么一定要找出一个证明，指责人家的错误呢？

你这样做会让人家喜欢你，对你发生好感？你为什么不给他留一点面子呢？他并没有征求你的意见，也不要你的意见，你又何必去跟他争辩呢？最后我要告诉你，戴尔，永远避免正面的冲突，那才是对的。」

「永远避免正面的冲突！」说这句话的人已经去世了，可是他给我的教训却仍然存在。

那个教训，使我受到极大的影响，我原来是个固执，拗强的人。小时候就喜欢跟兄弟们争辩，当我进大学后，我研究逻辑和辩论，而且经常参加各项辩论比赛。后来我在纽约教授辩论，甚至，遏计划写一部辩论方面的书，几年后的今天，我一直羞于承认。

从那时开始，我曾静听，批评，从事数千次的辩论，同时注意事后所发生的影响。由于这些，使我得到一个结论，那也是一项真理，就是：天下只有一种方法，能得到辩论的最大胜利，那就是尽量避免辩论……避免辩论，就像避开毒蛇和地震一样。

一场辩论的终了，十次中有九次，那些辩论的人，会更坚持他们的见解，相信他们是绝对正确，不会错的。

你辩论不能获胜，因为你是真的失败了，可是你如果胜了，还是跟失败一样。为什么呢？假定你辩论胜了对方，把对方的意见，指责得体无完肤，几乎指他是神经错乱，可是结果又怎么样呢？你自然很高兴，可是对方如何呢？你使他感觉到自卑，你伤了他的尊严，他对你获得胜利，心□感到不满。

你必需要知道，当人们逆着自己的意见，被人家说服时，他仍然会固执的坚持自己是对的。

巴恩互助人寿保险公司，为他们的职员定下一条规则，那就是「不要争辩」。

一个真正成功的推销员，他决不会跟顾客争辩，即使轻微的争辩，也加以避免……人类的思想，不是那么容易改变的。

现在有这样一个例子：数年前，有一个好争辩的爱尔兰人叫「奥哈尔」，来我讲习班听讲。他没有受过很好的教育，可是喜欢争辩、挑剔别人，他做过司机，后来是汽车公司推销员，由于他发现自己业务表现并不理想，才来找我的。我跟他说过话后，才知道他推销汽车时，常不愿接受顾客的批评而发生口角。他对我说：「我听了不服气，教训那家伙几句，他就不买我的东西了。」

对于奥哈尔，我开始不是教他如何诺话，我训练他如何减少讲话，和避免跟人争论。

现在奥哈尔已是纽的怀特汽车公司，一位成功的推销员了。奥哈尔是如何做的？他说出自己的那一段经过：

「假如我现在走进人家的办公室，对方如果这样说：「什么？怀特汽车……那太不行了，就是送给我，我也不会要的。我打算买胡雪公司的卡车。』我听他这样说后，不但不反对，而且顺着他的口气说：。老兄，你说得不错，胡雪的卡车确实不错。如果你买他们的，相情不会有错。胡雪牌汽车是大公司的产品，推销员也很能干。。

他听我这样说，就没有话可以说了，要争论也无从争起。他说胡雪牌车子如何好，我毫不反对，他就不得不把话停住了……他总不会一直指着胡雪牌车子，说是如何好，如何好。这样，我就找到一个机会，向他介绍怀特牌车子的优点。

如果在过去我遇到这种情形，我会觉得冒火，我会指那胡雪牌汽车是如何的不好……我意说那家公司出品的汽车不好，可是对方意会指它如何好，争辩愈是激烈，意使对方决心不买我的汽车。

现在回想起来，我真不知自已过去是如何推销货物的.由于这样的争论，不知使我失去了多少宝贵的时间和金钱。现在我学会了如何避免争论，如何少讲话，使我得到了许多的好处。」

就像聪明的老富兰克林常说的：

「如果你辩论、反驳，或许你会得到胜利，可是那胜利是短暂、空虚的……你永远得不到，对方给你的好感。」

你不妨替自己作这样的衡量……你想得到的是空虚的胜利，遏是人们赋予你的好感？这两件事，很少能同时得到的。

波士顿一本杂志上，有次刊登出一首含意很深，而且有趣的诗：

「这里躺着威廉姆的身体，他死时认为自己是对的，死得其所，但他的死就像他的错误

一样。」

你在进行辩论时或许你是对的，可是你要改变一个人的意志时，就是你对了，也跟不对

一样。

玛度是威尔逊总统任内财政总长，他由从事多年政洽经验中得到一个教训，他说：「我们绝不可能用辩论使一个无知的人心服口

服。」

玛度先生说得太温和了。据我的经验，不只是无知的人，任何人你都别想用辩论改变他的意志。

这里有这样一个例子：所得税顾问派逊，同政府一位税收稽查员，为了一笔九千元的帐目发生问题，争论了一个小时。派逊指出这是一笔永远无法收回的呆帐，所以不应该课征人家的所得税。那稽查员反对的说：「呆帐？我认为必需要缴税的。」

派逊在讲习班上说：「跟这种冷厉，傲慢，固执的稽查员讲理，那等于是废话……．跟他争辩愈久，他愈是固执，所以我决定避免跟他争论，换个话题，赞赏他几句。

我这样说：「这问题在你来讲，是一件很小的事，由于你处理过很多这一类的问题……我虽然研究过税务，但都是从书上得来的知识，至于你所知道的，都是由实际经验中得来的。我羡慕你有这样一个职位，我跟你在一起，使我获益不少。」

我跟他讲的，句句都是实在话。那稽查员在座椅上挺了挺腰，就开始谈他的工作经验，讲了许多他所发现的舞弊案件。他的语气渐渐平和下来，接着又说到他孩子身上。临走的时

候，他对我说，回去后再把这问题考虑一下，过几天给我答复。

三天后，他又来见我，他说那笔税按照税目办理，决定不征了。」

这位稽查员，显露出一种最常见到的人性的弱点，他需要的是一种自重感。

派逊跟他争辩，他就伸展他该有的权威，来获得他希求的自重感。如果有人承认了他的重要性，这争论也就自然的停止了。由于他「自我」已伸展扩大，就即变成一个和善，有同情心的人了。

拿破仑家里的管事，时常和约瑟芬打台球游戏。在他写的「拿破仑私生活回忆录」中，曾有写下这样一节：「我知道自己球艺不错，不过我总设法让约瑟芬胜过我，这样会使她很高兴。」

我们要让顾客、爱人、丈夫、或者是妻子，在细小的争论上，胜过我们。

释迦牟尼曾这样说过：「恨永远无法止恨，只有爱可以止恨。」所以误会不能用争论来解决，而需要用外交手腕，和赋予对方同情来解决。有一次林肯申责一位与同事发生冲突的年轻军官。

林肯说：「一个成大事的人，不能处处计较别人，消耗自己的时闲去和人家争论。无谓的争论，对自己性情上不但有所损害，且会失去自己的自制力。在尽可能的情形下，不妨对人谦让一点。与其跟一只狗子路走，不如让狗先走一步。如果给狗咬了一口，你即使把这只狗打死，也不能治好你的伤口。」

所以，第一项规则是：

在辩论中，获得最大利益的唯一方法，就是避免辩论。

第二章　如何避免制造敌人

当罗斯福在白宫的时候，他曾这样承认如果他每天有百分之七十五的时候是对的，那是到达他最高程度的标准了。

如果这最高的标准，是二十世纪一位最受人注意的人希望的，你我又该如何呢?

如果你能确定，在你一整天百分之五十五的时候是对的，你可以到华尔街，一天赚进百万元，买游艇，娶舞女了。如果你不能确定，你百分之五十五的时候是对的，你凭什么要指摘人家的错误呢?

你可以用神态、声调，或是手势，告诉一个人他错了，就像我们用话一样的有效……而如果你告诉他错了，你以为他会感激你？不，永远不会！因为你对他的智力、判断、自信、自尊，都直接的给予打击，他不但不会改变他的意志，而且还想向你反击。如果你运用柏拉图、康德的逻辑来跟他理论，他还是不会改变自己的意志，因为你已伤了他的自尊。

你千万别这样说：「你不承认自己有错，我拿证明来给你看。」你这话，等于是说：「我比你聪明，我要用事实来纠正你的错误。」

那是一种挑战，会引起对方的反感，不需要等你再开口，他已准备接受你的挑战了。

即使你用了最温和的措辞，要改变别人的意志，也是极不容易的，何况处于那种极不自

然的情况下，你为什么不阻止你自己呢?

如果你要纠正某人的错误，就不应该直率的告诉他；而要运用一种非常巧妙的方法，才不会把对方得罪了。

就像吉士爵士向他儿子说的：

「我们要比人家聪明，可是你却不能告诉他，你比他聪明。」

人们的观念，是随时在改变的，二十年前我认为对的事，现在看来却似乎是不对了。甚至当我研读爱因斯坦理论时，我也开始存着怀疑的态度。再过二十年，我或许不相信自己在这本书上，所写下的东西。现在我对任何事情，都不像从前那样敢于确定。苏格拉底屡次跟

他的门徒这样说：「我所知道的只有一件事，那就是我什么也不知道。」

我不希望比苏格拉底更聪明，所以我也避免告诉人们说他错了。同时我也觉得，那确实对我有益。

如果有人说了一句你认为错误的话，你知道他是说错了。若是用下面的口气来说，似乎比较好一些：「好吧，让我们来探讨一下……可是我有另外一种看法；当然也许是不对的，因为我也经常把事情弄错，如果我错了，我愿意改正过来……现在让我们看看究竟是怎么一回事？」

普天下的人，决不会责怪你说这样的话：「或许是不对的，让我们看看，究竟是怎么一回事！」

即使科学家，也是如此……有一次，我去访问史蒂文生，他不但是科学家，也是一位探险家，他曾在北极圈一带住了十一年。其中六年的生活，除了水和肉外，吃不到其它任何东西。他告诉我，他正在进行一项实验！我问他那项实验，是作那方面的求证？他所回答的话，使我永远无法忘的了。他说：「一个科学家，永远不敢求证些什么，我只试着去寻求事实。」

你希望自己的思想科学化，是不是？是的，除了你自己外，没有任何人能阻止你。

如果你承认自已，随时都可能犯错，就能免去一切麻烦，也不需跟任何人辩论了。而别人受到你的影响，也会使他承认他自己有难免的错误。

如果你知道，有个人确实犯了错误，而你直率的告诉他，指责他，你知道会发生什么样的后果？我举出这样一个特殊的例子来：S君是纽约一位年轻的律师，最近在美国最高法院辩护一件重要案子，这椿案件牵涉到一笔钜额的金钱，和一项重要的法律问题。

在辩护过程中，一位法官向S君说：「海军法的申诉期限是六年，是不是？」

S君沉默了一下，目注法官片刻，然后就即说：「法官合下，海军法中并没有这样限制的条文。」

S君在讲习班中，叙述当时的情形，说：「当我说出这话后，整个法庭顿时沉寂下来，而这间屋子里的气温，似乎就在刹那间降到了零度。我是对的，法官是错了，我告诉了他。可是，他是不是会对我友善，不，……我相信我有法律的根据，而且我也知道那次讲的比以前都好。但是我并没有说服那位法官，我犯了大错，我直接告诉一位极有学问而著名的人物？他错了。。」

很少人有逻辑性，我们大多数的人，都怀有成见，我们之间，都受到嫉妒、猜疑、恐惧，和傲慢所毁伤。很多人不愿意改变他的宗教、意志，甚至于包括他的发型。所以，假如你准备告诉别人他们有错误时，请你每天早餐前，把鲁宾逊教授所写的一段文章读一遍。他是这样写的：

「我们有时发现自己会在毫无抵抗和阻力中，改变自己的意念。可是，如果有人告诉我们所犯的错误，我们却会感到懊恼和怀恨。我们不会去注意一种意念养成，可是当有人要抹去我们那股意念时，我们对这份意念突然坚实而固执起来。并非是我们对那份意念有强烈的偏爱，而是我们自尊受到了损伤。

「我的」两字，在人与人之间，是个最重要的措辞，如果能恰当的运用这两个字，是智能的开端。无论是「我的」饭，「我的」狗，「我的」屋子，「我的」父亲，「我的」上帝，这名辞具有同样的力量。

我们不只反对有人指我们的表错误，或是我们的汽车太旧，而是不愿意有人纠正我们任何的错误。对一桩我们认为「对」的事，总乐意继续相信它。如果有人对我们有了某种的怀疑，就会激起我们强烈的反感，而用各种方法来辩护。」

有一次，我请了一个室内装璜师，替我配置一套窗帘。等到他把帐单送来，我吓了一跳

几天后，有位朋友来我家，看到那套窗帘，提到价钱，幸灾乐祸的说：「什么……？那太不象话了，恐怕你自己不小心，受了人家的骗吧！」

真有这回事？是的，她说的都是真话，可是人们就是不愿意听到这类的实话。所以，我竭力的替自己辩护。我这样说，价钱昂贵的东西，总是好的。

第二天，另外有一个朋友到我家□，她对那套窗帘，诚恳的加以赞赏。并且她还表示，希望自己有一套那样的窗帘。我听到这话后，跟昨天的反应完全不一样。我说：「说实在的，我配制这套窗帘，价钱太贵了，我现在有点后悔。」

当我们有错误的时候，或许我们会对自己承认……如果对方能给我们承认的机会，我们会非常的感激；不用对方说，极自然地我们就承认了。如果有人硬把不合胃口的事实，往我们的喉咙塞下去，我们是无法接受下来的。

美国内战时，一位极著名的舆论家「格利雷」，跟林肯的政见不合，他以为他那运用嘲笑、话骂的争辩方法，可以让林肯接受他的意见，能使对方屈服。他连续不断的攻击林肯，一月又一月，一年又一年，就是在林肯被刺的那天晚上，他还写了一篇粗鲁、刻薄，嘲弄林肯的文章。

这些苛刻的攻击，能使林肯屈服？不，永远不能。

如果你想要知道，人与人之间如何相处，如何管理你自己，又如何改善你的人性、品格，你可以看」部「弗兰克林自传」。这是一部有趣味的传记，也是一部美国文学名著。

在这部自传中，弗兰克林指出，他如何改过他自已好辩的恶习，使他成为美国历史上，一个最能干，和蔼，善于外交的人物。

当弗兰克林还是一个经常犯错的年轻人时一天，一位教友会里的老教友，把他叫到一

边，结结实实的把他训了一顿。

「朋，」这位老教友叫弗兰克林的名字：「你太不应该了。你打击跟你意见不合的人。现在已没有任何人会理你的意见。你的朋友发觉你不在场时，他们会获得更多的快乐。你知道的太多了，以致再也不会有人，告诉你任何事情……其实，你除了现在极有限度的智识外，不会再知道其它更多了。」

据我所知，弗兰克林之所以能成功，那是要归功于那位老教友尖锐有力的教训。那时弗兰克林的年纪已不小，有足够的聪明来领悟其中的真理。他已深深知道，如果不痛改前非，将会遭到社会所唾弃。所以他把自己过去所不切符实际的人生观，完全改了过来。

弗兰克林这样说：「我替自己订了一项规则，我不让自己在意念上，跟任何人有不相符的地方，我不固执肯定自己的见解….凡有肯定含意的字句，就像『当然的」，『无疑的」等话，我都改用『我推断」，『我揣测」，或者是『我想象」等话来替代。当别人肯定的指出我的错误时，我放弃立刻就向对方反驳的意念，而是作婉转的回答……在某一种情形下，他所指的情形是对的，但是现在可能有点不同。

不久，我就感觉到，由于我态度改变所获得的益处……我参与任何一处谈话的时候，感到更融洽，更愉快了。我谦冲的提出自己的见解，他们会快速的接受，很少有反对的。当我给人们指出我的错误时，我并不感到懊恼。在我『对」的时候，我更容易劝阻他们放弃他们的错误，接受我的见解。

这种作法，起先我尝试时，『自我」很激烈的趋向敌对和反抗，后来很自然地形成习惯了。在过去五十年中，可能已没有人听我说出一句武断的话来。在我想来，那是由于这种习惯的养成，使我每次当我提出一项建议时，得到人们热烈的支持。我不善于演讲，没有口才，用字艰涩，说出来的话也不得体，可是大部份有关我的见解，都能获得人们的赞同。」

弗兰克林的方法，用在商业上又如何？我们可以举出两个例子：

纽约自由街一百一十四号的玛霍尼，出售煤油业特用的设备。长岛一位老主顾，向他订制一批货。那批货的制造图样已呈请批准，机件已在开始制造中。可是一件不幸的事忽然发生了。

这位买主跟他的朋友们谈到这件事，那些朋友们提出了多种的见解和主意，有的说太宽太短，有的说这个那个，他听朋友们这样讲，顿时感到烦燥不安起来。这买主立即打了个电话给玛霍尼，他说绝对拒绝接受那批正在制造中的机件设备。

玛霍尼先生说出当时情形：「我很细心的查看，发现我们并没有错误……我知道这是他和他的朋友们，不清楚这些机件的过程。可是，如果我直率的说出那些话来，那不但不恰当，反而对这项业务的进展非常危险。所以我去了一趟长岛……我刚进他办公室，他马上从座椅上跳了起来，指着我声色俱厉，要跟我打架似的。最后他说：『现在你打算怎么办？」

我心平气和的告诉他，他有什么打算，我都可以照办不误。我对他这样说：『你是出钱的人，当然要给你所适用的东西。如果你认为你是对的，请你再给我一张图样……虽然由于进行这项工作，我们已花去两千元。我情愿牺牲两千元，把进行中的那些工作取消，重新开始做起。

不过我必需要把话先说清楚，如果我们按你现在给我的图样制造，有任何错误的话，那责任在你，我们不需要负任何责任。可是，如果按照我们的计划，进行制过有任何差错发现，则由我们全部负责。。

他听我这样讲，这股怒火似乎渐渐平息下来，最后他说：『好吧，照常进行好了，如果有什么不对的话，只求上帝帮助你了。」

结果，终于是我们做对了，现在他又向我们订了两批货。

当那位主顾侮辱我，几乎要向我挥拳，指我不懂自己业务时，我用了我所有的自制力，尽量让我不跟对方争论辩护。那需要有极大的自制力，可是我做到了，那也是值得的。

当时如果我告诉他，那是他的错误，并开始争论起来，说不定还会向法院提出诉讼。而其结果不只是双方起了恶感及经济上的损失，同时失去了一个极重要的主顾。我深深的体会到，如果直率的指出人家的错误，那是不值得的。」

让我们再看第二个例子……别忘了，我所举的例子，你随时可能会遇到! 情形是这样的：纽约「泰洛木厂」推销员「克劳雷」，这些年来，一直在说木材检查员的错处，他常在争论辩护中获胜，可是就没有得到过一点的好处。就是由于好争辩，使克劳雷的两家木厂，损失了上万元的钱。后来他来我讲习班听讲后，决定改变他的方针，不再争辩了，…. …结果如何呢? 这是他提出的报告：

有一天早晨，我办公室的电话铃响了，那是一个愤怒的顾客打来的电话，他说我们送去工厂的木材，完全不适用。他工厂已停止卸货，并且要求我们，立即设法把那些货从他们工厂运走。当他们在卸下一车的四分之一货时，他们的木料检查员说，木料在标准等级以下百分之五十五，在这种情形下，他们拒绝收货。

我知道这情形后，立即去他的工厂……在路上，心里就在盘算，如何才是处理这件事的最好方法。在平常我遇到这种情形时，就

需引证出木料分等级的各项规则；同时以我自己做检查员的经验和常识，来获取那位检查员的相信。我有充份的自信，木料碓实是合乎标准，那是他检查上误解了规则。可是，我还是运用了从讲习班中，所学到的原则。

我到了那家工厂，看到采购员，和检查员的神色都很不友善。似乎已准备了要跟我办交涉、用谈判。我到他们卸木料的地方，要求他们继续下货，以便让我看看错误出在什么地方。我请那位检查员，把合格的货放在这边，把不合格的放另一边。

经我看过一阵子后，发现他的检查，似乎过于严格，而且弄错了规则这次的木料是白松，我知道这位检查员只学过关于硬木的学识，而对于眼前的白松，并不是很内行。至于我则对白松知道得最清楚，可是，我是不是对那检查员，有不友好的意思？不，绝对没有。我只注意他如何检查，试探地问他那些不合格的原因在什么地方。我没有任何暗示，并指他是错误了。我只作这样的表示——为了以后送木材时，不再发生错误，所以才接连的发问。

我以友好合作的态度，跟那位检查员交谈，同时还称赞他谨慎、能干，说他找出不合格的木材来是对的。这样一来，我们之间的紧张气氛渐渐地消失，接着也就融洽起来了。我会极自然的插进一句，那是经我郑重考虑过的话，使他们觉得那些不合格的木材，应该是合格的。可是我说得很含蓄、小心，让他们知道不是我故意这样说的。

渐渐地，他的态度改变了！他最后向我承认，他对白松那类的木材，并没有很多的经验，他开始向我讨教各项问题。我便向他解释，如何是一块合乎标准的木材。可是我又作这样的表示如果不合他们的需要，他们可以拒绝收货。最后，他发现错误在他自己，原因是他们并没有指出需要上好的木料。

我走后，这位检查员，再将全车的木材检查一遍，而且全部接受下来，同时我也收到一张即期支付的支票。

从这一件事看来，任何事情只要运用若干的手腕；并不需要告诉对方，他是如何的错误。在我来讲，我替公司省了一百五十元的损失，而双方所留下的好感，那就不是用金钱所能估计的了。

在这一章，我并没有讲出什么新道理。十九个世纪以前，耶稣曾经这样说过：「赶快赞同你的反对者。」

换句话说，别跟你的顾客、丈夫，或是敌手争辩，别指摘他错了，别激怒他，而不妨用点外交手腕。

在基督降生前二千二百年，埃及国王教训他的儿子，说：一要用外交手腕，才能帮助你达到你所希望的目的。」

所以，如果你要获得人们对你的同意，那第二项规则是：

尊重别人的意见，永速别指摘对方是错的。

第三章　如果你错了就承认

我差不多住在纽约这个大都市的地理中心区，可是从家步行不到一分钟，就有一片树林。春天来到时，树林里野花盛开，松鼠在那里筑巢养育牠们的孩子，马尾草长得有马头那么高这块完整的树林地，人们叫它「森林公园」。

那真是一座森林，可能跟哥伦布发现美洲时的情景，没有多大分别。我经常带着那头波士顿哈巴狗「雷克斯」，去公园里散步，牠是一头可爱驯良的小狗，由于公园里很少看到人，所以我不替雷克斯系上皮带或口笼。

有一天，我和雷克斯还在公园□，看到一个骑着马的警察……一个急于要显示他权威的警察。

他向我大声说：「你让那只不戴口笼的狗，在公园乱跑，难道你不知道那是违法的？」

我柔和的回答说：「是的，我知道，不过我想牠不至会在这里伤害人的。」

那警察头颈挺得硬硬的说：「你『想。不至于，你。想。不至于，法律可不管你怎么样去想……你那条狗会伤害这一里的松鼠，也会咬伤来这里的儿童。这次我宽容了你，下次我看到你那头狗不拴链子，不戴口笼，你就得去跟法官讲话了。」

我点点头，答应遵守他所说的话。

我是真的遵守了那警察的话……但祇遵守了几次。原因是雷克斯不喜欢在嘴上套上一个口笼，我也不愿意替牠戴上……所以我们决定碰碰运气。起初安然无事，有一次，我终于碰上了一个钉子。那次，我带了雷克斯跑到一座小山上，朝前面看去，一眼就看到那个骑马的警察……雷克斯当然不会知道怎么回事，牠在我前面，蹦蹦跳跳，直往警察那边冲去

这次我知道事情坏了，所以不等那警察开口，干脆自己说了……我这样说：「警官，我愿意接受你的处罚，因为你上次有讲过，在这公园里，狗嘴上不戴口笼，那是触犯法律的。」

那警察用了柔和的口气，说：「哦……我晓得在没有人的时候，带着一头狗来公园里走走，是蛮有意思的！」

我苦笑了一下，说：「是的，蛮有意思。祇是，我已触犯了法律。」

那警察反替我辩护，说：「像这样一头哈巴狗，不可能会伤害人的。」

我却显得很认真的说：「可是，牠可能会伤害了松鼠！」

那警察对我说：「那是你把事情看得太严重了……我告诉你怎么办，你只要让那头小狗跑过山，别让我看到，这件事也就算了。」

这个警察，具有一般的人性；他需要得到一种自重感。当我自己承认错误时，他唯一能滋长自重感的方法，就是采取一种宽大的态度，显示出他的仁慈。

那时，如果我跟那个警察争论、辩护，那所得的效果，跟现在就完全相反。

我不跟他辩论，我承认他是完全对的，而我是绝对错误的。我迅速、坦白的承认我的错误，这件事由于我说了他的话，而他替我分辩。也就圆满的结束了这个警察上次用法律来吓唬我，而这次却宽恕了我，就是吉士爵士，恐怕也不会像他那样的仁慈。

假如我们已知道一定要受到责罚，那我们何不先责备自己，找出自己的缺点，那是不是比从别人嘴□说出的批评，要好受得多？

你如在别人青备你之前，很快的找个机会承认自己的错误，对方想要说的话，你已替他说了，他就没有话可说，那你有百分之九十九会获得他的谅解。正像那骑马的警察，对我和雷克斯一样。

华仑是一位商业美术家，他曾用这种方法获得了一个粗鲁、无礼的顾客的信心与好感。

华仑回忆这件事的经过：「在替广告商，或出版商绘画时，最重要的是简明准确。

有些美术方面的编辑人员，要求立刻替他们完成，他们所交来的工作。在这种情形下，很难避免若干轻微的错误。在我所认识的人中，有位负责美术方面业务的客人，最喜欢挑剔找错，我常会极不愉

快的离开他的办公室。并非由于他批评、挑剔而不愉快，是这位美术主任所指出的毛病，并不恰当。

最近，我交去一件在我匆忙中完成的昼，后来我接到他的电话，要我马上去他办公室……果然不出我所料，他一脸怒容，似乎要给我一个狠狠的批评、教训。我突然想到，在讲习班学到的「自己责备自己」的方法。所以我就即说：「先生，我知道你会不高兴，那是我无可宽恕的疏忽。我替你绘了这么些年的画，应该知道如何画才是……我感到非常惭愧！』

那位美术主任听我这样讲后，却替我分辩的说：「是的，话虽然如此，不过还不算太坏……只是……』

我插嘴接上，说：「不管坏的程度如何，总会受到影响，让人家看了会讨厌：．……』

他要插嘴进来，可是我不让他说这是我有生以来第一次批评自己，我很愿意这么做。

所以我接着又说：『我应该多加小心，你平时照顾了我不少生意。你应该得到你所满意的东西……这幅画我带回去，重新再昼一张。』

他摇摇头，说：『不，不……我不想让你有更多的麻烦……』他开始称赞我，很实在的对我说，他所要求的，祇是一个小小的修改。他又指出，这一点小错误，对他公司的利益不会受到损失。他又告诉我，这是一个极细微的小错，不需要太顾虑的。

由于我急于批评自己，使他怒气全消了。「最后，他请我吃中饭，当我们分手的时候，他签了一张支票给我，和委托我另外一件工作。」

任何一个愚蠢的人，都会尽力辩护自己的过错……而多数愚蠢的人是这样的一个能承认自己错误的人，却可使他出类拔萃，并且给人一种尊贵、高尚的感觉。有这样一个例子：历史所载，当年美国南方李将军一椿最完美的事，就是他为「匹克德」在「格提斯堡」之役的失败自责，归咎到自己身上。

匹克德的那次冲锋战，是西方历史中最光荣生动的一次战争。匹克德风度翩翩，长得非常英俊。他那赭色的头发，留得很长，几乎披

落到肩背上……像拿破仑在意大利战役中一样，他每天在战场上都忙着写他的情书。

在那惨痛的七月的一个下午……他得意的骑着马，奔向联军阵线，那股英武的姿态，赢得所有部下士兵们的喝采，并都追随着他向前挺进。北方联军阵线的军队，远远朝这边看来，看到这样的队伍，也禁不住一阵低声的赞美。

匹克德带领的军队，迅捷的往前推进，经过果园、农田、草地，横过山峡……始终，敌人的炮火朝他们猛烈的袭来，可是他们依然勇敢的向前推进。

突然间，埋伏在山背石墙隐僻处的联军，从后面涌拥而出，对着没有准备的匹克德军队枪炮击射，山顶烈火熊熊，有如火山爆发。在几分钟内，所有匹克德带领的五千大军，几乎有五分之四，都倒了下来。

阿密斯特带着残余的军队，踊过石墙，用刀尖挑起军帽，激厉的大声说：

「弟兄们，杀啊！」

顿时士气大增，他们抢过石墙，短兵相接，一阵肉搏后，终于把南军的战旗，竖立在那座山顶上。

战旗飘扬在山顶，虽然时间很短暂，却是南方盟军战功的最高纪录。

匹克德在这场战役上，虽然获得了人们对他光荣、勇敢的赞誉，可是也是他结束的开始--李将军失败了！他知道已无法深入北方。

南军失败了！

李将军受到沉重的打击，怀着悲痛、懊丧的心情，向南方同盟政府总统台维斯，提出辞呈，请另派「年轻力强的人」前来带军。如果李将军把匹克德的惨败，归罪到别人身上，他

可以找出几十个借口来--有些带兵师长不尽职、马队后援太迟，不能及时协助步兵进攻。这有不是，那有不对，可以找出很多的理由来。

可是李将军不责备人，不归咎于别人。当匹克德带领残军回来时，李将军只身单骑去迎接他们。令人敬畏的自责说：

这都是我的过错这次战役的失败，我应该负所有的责任。」

载列历史的名将中，很少有这种勇气和品德，敢承认自己的错误。

贺巴特的作品，对读者有很浓的煽惑性，他那激讽的文字，常引起人们对他的反感和不满。可是，贺巴特有他一套特殊的待人技巧，他可以将一个敌人变成他的朋友。

例如，当有一些愤怒的读者，写信去批评他的作品，贺巴特会给他们这样一个回答：

「……是的，在我细想之后，连我自己也无法完全赞同。我昨天所写的，令天我也许就不以为然了。我很想知道，你对这个问题的看法，下次你到附近来的时候，欢迎你来我这里谈谈，我会跟你紧紧的握手。」

如果你接到这样一封信，你能说些什么？

若是我们对了，我们巧妙婉转的让别人赞同我们的观点。可是，当我们错误的时候，我们要快速的、坦直的承认我们的错误。运用这种方法，不但能获得惊人的效果，而且在若干情形下，比替自己辩护更为有趣。

别忘了有那样一句话：「用争夺的方法，你永远无法得到满足。可是当你谦让的时候，你可以得到比你所期望的更多。」所以，你要获得人们对你的同意，你该记住第三项规则：

如果你错了，迅速、郑重的承认下来。

第四章　使你走上理智的大路

如果你在盛怒下，对人发了一阵脾气，在你来讲，固然泄吐了心头的气忿，可是那个人又会如何呢？他能分享你的轻松和快乐？你那挑战的口气，仇视的态度，他受得了？

威尔逊总统有这样说过：「如果你握紧了两个拳头来找我，我可以告诉你，我的拳头会握得更紧。

你来我这□，若是这样说：『让我们坐下一起商量，如果我们之间意见不同，我们不妨想想看原因到底何在，主要的症结是什么？。我们不久就可看出，彼此的意见相距并不很远，不同的地方很少，而相同的地方却很多。也就是说只要忍耐，加上彼此的诚意，我们就可以更接近了。」

约翰．洛克菲勒对威尔逊总统这句话所含有的真理，极为赞佩、欣赏。那是一九一五年的事，洛克菲勒在柯洛雷多州，声名狼藉，受到人们极度的轻视。那次是美国工业史上流血最多的工潮，震惊了这一州，有两年之久。

那些愤怒的矿工要求柯洛雷多州煤铁公司提高工资；而那家煤铁公司就是洛克菲勒所负责的。那时房产遭矿工所毁，最后不得已调动军队前来镇压。流血事件接连发生，矿工死伤在枪口下的很多。

就在那个时候，仇恨的气氛，缭绕在每一角落，可是洛克菲勒要获得那些矿工的谅解，而他是真的做到了。他如何完成这件事的？所有经过的情形是这样的：

洛克菲勒费了几个星期的时间去结交朋友，然后他对工人代表们演说。这一篇演讲稿，是他成功的杰作，它发生了惊人的效果，把工人们的愤怒，完全平息下来。他完成这篇演说，获得很多人的赞赏。在这篇演讲中，他表现了极友善的态度，使那些罢工的矿工，一个个都回去工作。其中最重要的一件事，就是加薪的问题，可是这些工人们，就没有在这件事上提到一个字。

这里就是这篇著名的演讲稿，注意它在语句间流露出来的友善精神。

别忘记，洛克菲勒这篇演讲，是说给几天前还想要把颈子吊在酸苹果树上的人听的。可是他所说的话，比医生、传道者，更和蔼而谦逊。

在他这篇演讲中，运用了这样的语句……能来这里，我感到很荣幸……我去拜访过你们的家庭…：．见到你们的太太和孩子们……我们在这□见面，就像朋友一样，并不生疏……我们彼此有友好互助的精神……为着我们大家的利益……蒙你们的厚爱，我才能到这里来。

洛克菲勒开始就：这是我一生中最值得纪念的一天，这是我第一次有这样的荣幸，和公司方面劳工代表、职员，及督察们会聚在一起，像这样的聚会，使我毕生难忘，使我感到荣幸。如果在两个星期前举行这个聚会，我站在这里简直就是个陌生人，我即使有认识的，在你们中间也不多。

前些日子，我有机会去南煤区的住所，跟各位代表作一次个别的谈话，拜访你们的家庭

，见到你们的太太和孩子们，所以今天我们在这里见面，都是朋友，而不是陌生人了。在我们这种友好、互助的精神下，我很高兴有这样的机会，跟你们讨论有关我们共同利益的事。

这次的聚会，包括了公司的职员和劳工代表，我能来这里，都是承你们的厚爱，因为我不是公司的职员，也不是劳工代表。可是我觉得，我和你们之间的关系是非常密切的，因为我是代表股东和董事方面的。」

像这样的一篇演讲，那不是使仇敌成为朋友的一个最具体例子?

如果洛克菲勒运用了另外一种方法；他和那些矿工们，展开一次辩论，就在他们面前，用可怕的事实痛责、威胁他们，同时指出他们所犯的错误这个结果又将是如何呢？那一定会激起更多的愤怒，更多的仇恨。那些矿工们会有更多的反抗。

如果有这样一个人，他心□已对你有成见、恶感，你就是找出所有的逻辑、理由来，也不能使他接受你的意见。如果用强迫的手段，更不能使他接受你的意见，向你屈服，但是我们如果用和善的友谊，温和的言语，我们可引导他同意。

林肯大概在一百年前，就说过类似的话，他说：

这是一句古老而真实的格言--「一滴蜂蜜，比一加仑的胆汁，可以捉到更多的苍蝇。」我们对人也是如此，如果要人们同意你的见解，先让他相信你是他的忠实朋友，那就会有一滴蜂蜜，黏住了他的心，你也就走向宽畅、理智的大路了。

以商人来说，如果知道如何运用和善的态度来对待罢工者，那是值得的。现在举个例子来说：

怀特汽车公司两千五百个工人，为了增加工资，组织工会罢工的时候，那家公司的经理白雷克，并没有震怒、斥责、恫吓，甚至于指他们是一项暴行。反而对工人们夸奖、称赞。他在「克里弗雷」各报上登了一则广告，称颂他们那是「放下工具的和平方法」。

他看到罢工的纠察人员，闲着没有事做，就去买了几套棒球，请他们在空地上打球。为了有些爱玩保龄球的，他还替他们租了一间屋子。

白雷克和善的态度，使他获得了友善的效果。那些罢工的工人，找来很多的扫把、铁铲、垃圾车，自动的打扫工厂四周的纸屑、火柴、烟蒂。试想，那些罢工的工人，正在要求加薪和承认工会之时，而还整理工厂四周的环境。这种情形，在美国劳资纠纷中，实在是少有见到的。那次的罢工，在一个星期内，和解结束……没有一丝恶感和怨恨的结束了。

韦伯司脱的样子像一位天神，说话像耶和华，他是一位最成功的律师……他祇提出自己有力的见解，而从来不作无谓的争辩。他平时运用极温和的措辞，来引述他自己最有力的理由。

他平时常用的语句，就像：「陪审员诸君，所考虑的这一点……」「这情形似乎有探索的必要……」「诸位，这几项事实，我相信你们是不会忽略的……」他或者这样说：「我相信你们有对人情上的了解，所以很容易看出这些事实的重要…：．」

韦伯司脱所说的话，没有胁迫、没有高压，不将自己的意见加在别人身上。他用的是轻松的、友善的方法，而这方法使他成名。

你可能永远不会被请去解决一桩工潮，也不可能去跟法院陪审员发言。可是，也许你希

望减低你的房租这种友善的方法，可以帮助你？我们且看：

工程师司托伯嫌自己住的房子，房租太高，他希望减低些，可是他知道房东是个食古不化的老顽固。司托伯在讲习班上说：

「我写了一封信给房东，告诉他在我租约期满，就要搬出我的公寓，其实我并不想搬，如果能减低房租的话，我还是愿意继续住下去的。可是我知道情形并不乐观，希望很小；原困是其它房客都试过了，结果也都失败了。他们告诉我，房东是个很难应付的人。可是我对自己说：、我正在研究如何应付人的课程，我不妨就在那房东身上试一试，看看效果如何？」

房东接到我的信后，带了他的秘书一起来看我。我在门口用司华伯那种热烈欢迎的方式欢迎他。我并没有第一句话就说到房租高那回事上；开始我先说如何喜欢他这公寓。我赞佩他管理房子的方法；同时我告诉他，我非常愿意继续住下去，可是我的经济能力使我无法负担。

我相信他从没有受到房客这样欢迎过，他几乎是手足无措了。

接着，他也告诉了我，他所遭遇到的许多困扰——他说有些房客一直向他埋怨。他还说，其中有个房客，曾写过十四封信给他，有的简直是侮辱。还有一位房客恐吓他，除非上面一层楼的人睡觉不打呼鼾，不然就立即取消租约。

房东指着我说：「有你这样一位满意的房客，在我来讲，那是再好没有了。」然后不等我开口，他自动的减少了一点租金。我希望租金再减低些，我说出所能负担的数目，他没有多说一句话，就接受了。

他临走时，还这样问我：「你房间里，有没有需要装修的地方？」

当时，我如果用了其它房客所用的方法，要求房东减低房租，我相信我会遭遇到和他们同样的情形。是友善、赞赏、同情的方法，才使我得到了这个效果。」

让我们再举一个例子！那是一位女士的经验之谈，一位社交上极有声望的女士，她是长岛沙滩花园城的「黛夫人」。

黛夫人说：「最近我请几位朋友午餐，这对我来讲，是个重要的聚会，自然我希望聚会中所有事情，都能事事如意。

管事爱弥尔在这类事情上，常是我一个得力的助手，可是这次他使我失望了。

那次午餐饭菜弄坏了，爱弥尔他也没有到场，只差了一个厨司侍者来。这个侍者对高等宴会的情形完全不清楚，把这次宴会弄得糟透了。我心里恨透了，但在客人面前，不得不勉强陪笑，我对自己这样说：「等我见到爱弥尔，一走饶不了他。」

这是星期三的事……第二天，我听了关于人类关系学的演讲，当我听完了后，我领悟到责备爱弥尔，是没有什么用处的。如果事情严重了，反使他愤怒、怀恨，而以后也无法找他帮忙了。

我试从他的立场着想：午餐的菜不是他买的，也不是他亲自下厨做的，祇怪那侍者太笨，才把那次宴会弄糟了，至于爱弥尔来请，他也没有办法。或许是我把事情看得太严重，未加思索就急于发怒，我决定还是友善的对他，赞许他、夸奖他，相信这办法，一定非常有效

第二天，我见到爱弥尔，他显得愤愤不平，似乎要跟我争论、分辩那件事。我则这样对他说：「爱弥尔，你知不知道，当我请客的时候，有你在的话多好。你是纽约最能干的管家当事，这情形我也清楚，那天宴会的 菜，不是你亲手买回来做的；那天发生的事，在你来讲，也是没有办法的。」

爱弥尔听到这话，脸上的阴霾完全消失，他笑着对我说：「真的，太太，毛病就出在那个厨司侍者身上，那不是我的错。』

我就接着说：「爱弥尔，我准备再举办一次宴会，我需要你提供意见，你以为我们应该再给厨司一个机会吗？』

爱弥尔连连点头，说：「那当然…．太太，妳放心，上次那种情形定 不会再发生了。』

下一星期，我又设宴请人午餐，爱弥尔向我提供有关那份菜单的资料，我给他半数小费，不再提到过去那次的错误。

我们来到席间，桌上摆着两束美丽的鲜花，爱弥尔亲自在旁照料，对来宾殷勤侍候。眼前的情形，就是我宴请玛丽皇后，也不过如此了。菜肴美味可口，服务周到，由四个侍者在旁侍候，而不是一个。最后由爱弥尔亲自端上可口的点心作为结束。

散席后，我的那位主客含笑问我：、妳对那个管事，施了什么法术？我从来没有见过这样殷勤招待的。。

是的，他说对了……我对爱弥尔的友善，和对他诚恳的赞赏，才有了这个效果。」

多年前，当我还是住在米苏里州西北部，必须每天赤足走过一座树林，到乡村学校去上课的小孩时……一天，我读到一个关于太阳和风的寓言。太阳和风争论谁的力量大！风说：

「我马上找个证明给你看……你有没有看到那穿著大衣的老人？我可以很快的把他身上那件大衣脱下，那时你就知道我的力量比较大了！」

太阳躲进云里去，那风就吹刮起来，几乎成了一股飓风……可是那风吹得愈大、愈激厉，老人把大衣朝身上里得愈紧。

最后，风不得不沉静下来！接着，太阳从白云后面出来，对着老人和善地笑着，似乎没有多久，老人拭着额头上的汗，并把他身上那件大衣脱了下来。于是太阳向风说：「温柔、友善的力量，永远胜过愤怒和暴力。」

当我刚读到这段寓言的时候，在遥远的波士顿城里，就发生了一件事，同时证明了这段寓言的含意，确实有它的真理存在。波士顿是美国文化教育的历史中心，小的时候，我不敢梦想有机会去那里一次。而证实那段真理的波士顿B医生，就在三十年后，做了我讲习班里的一个学员。这里是B医生在班上所讲的情形：

在那时候，波士顿的各报上，几乎刊满伪药密医的广告如专门替人打胎和庸医的广告，用骇人听闻的话，恐吓病人，使他们害怕，主要的目的就是骗钱。病患在接受治疗后，任听那些密医摆布而打胎，造成很多的死亡，可是这些庸医密医被判罪的很少，他们祇要花一点钱，或用政治的势力，就可摆脱这个罪状。

这情形日益严重，波士顿城里上流社会的人士群起反对，讲道的牧师在讲台上抨击、痛责那些刊登污秽广告的报纸，他们祈求上帝能使那些广告停止刊登。其它包括市民团体、商

人、妇女会、教会、青年会等，均纷纷痛责，可是都无济于事。州议会中，也有激烈的争辩，要使这种无耻的广告成为「非法的」，

可是对方有政洽势力的背景，亦没有产生任何效果

那时B医生是一个基督教团体里的主席，他试用一切方法，但都失败了，对付这种医药界败类的运动，眼看就要毫无希望了。

有一个晚上，时间已经很晚了，B 医生处心积虑的想着那件事，还没有休息终于给他想出一个所有波士顿人没有想到过的办法——他要试用友善、同情、赞赏的办法；他要使报馆自动停登那一类的广告。

B医生写了一封信，给波士顿销路最好的一家报社，他对那家报社赞誉倍之，说那份报纸的新闻翔实，尤其报上那篇社论，更是令人瞩目注意，那是一份最好的家庭报纸。B医生在信上又这样表示——那份报是全州最好的报纸，也是全美国最完美的新闻读物。但他接着说：

可是，我有个朋友，他告诉我说，他有一个年轻的女儿，有个晚上，他女儿朗诵你们报上一则广告，那是一则专门替人打胎的广告，那女儿不清楚这广告上的含意，就问她父亲那些字句的意思。我朋友给他女儿问得窘迫至极，他不知道该向这纯洁、天真的女儿作如何的解释。

你们那份报纸，在波士顿高尚的家庭中，是一份受欢迎的读物。在我朋友家庭发生的情形，是否在别的家庭里也有这样类似的情形发生？如果你有这样一个纯洁、天真、年轻的女儿，你是不是愿意她看到那些广告？当你女儿向你提到同样的问题时，你又该作如何的解释？

贵报在各方面都很完美，由于有这类情形的存在，常使做父母的，不得不禁止他们子女读阅贵报。对于这一点，我为贵报感到十分惋惜，其它上万的读者，我相倍他们也会有跟我同样的想法。」

两天后，这家报社的发行人，给B医生一封回信，这封信上的日期是一九0四年十月十三日这封信他保存了三十多年，当他是我讲习班上一位学员时，他把那封信拿给我看。这封信的内容是：

「本月十一日由本报编辑交来你的一封信，诵阅之余，非常感激，这是多年来本报延宕至令，一直未能实施的一件事。

自星期一起，本报所有报导中，将删除一切读者所不欢迎、反对的广告。至于暂时不能停止的医药广告，经编辑郑重处理后，始行刊登，以不引起读者反感为原则。

谢谢你关切的来信，使我获益良多。

发行人海司格尔」

伊索是希腊「克洛赛斯」宫中的奴隶，在基督降生前六百多年，编着了一部不朽的作品，那就是留传到今天的「伊索寓言」。他对于人性的教育，就如同波士顿的情形，在二千五百年前的希腊雅典一样。太阳比风更能使你脱去你的外衣！慈爱、友善的接近，能使人改变了他原有的心意，那比暴力的攻击更为有效。

记住林肯所说的那句话：「一滴蜂蜜，比一加仑胆汁，可以捉到更多的苍蝇。」当你要获得人们对你的同意时，别忘了第四项规则：

以友善的方法开始。

第五章　苏格拉底的秘密

跟人们谈话时，别开始就谈你们意见相左的事，不妨谈些彼此间赞同的事情。如果可能的话，你更应该提出你的见解，告诉对方，你们所追求的是同一个目标，所差异的祇是方法而已。

使对方在开始的时候，连连说「是！是！」，如果可能的话，尽量防止他说「不！」。

奥弗斯德教授在他所着那部「影响人类行为」一书中说过：「一个？不。字的反应，是最不容易克服的障碍，当一个人说出、不。宇后，为了自己人格的尊严，他就不得不坚持到底。事后，他或许觉得自己说出这个「不』字是错误的，可是，他必需考虑到自己的尊严。他所说的每句话，必需坚持到底，所以使人在一开始的时候，就往正面走，那是非常重要的。」

有说话技巧的人，开始的时候就能得到很多「是」的反应，唯有如此，他才能将听者的心埋，导向正面方向。

就以人们的心理状态来讲，当一个人说出「不」字时，同时他心里也潜伏着这份意念，而使他所有的器官、腺、神经、肌肉，完全结集起来，形成一个「拒绝」的状态。如果反过来说，当一个人回答「是」的时候，体内那些器官，没有收缩动作的产生，组织是前进、接受、开放的状态。所以，当一次谈话开始的时候，我们若能吸引出对方更多「是」的回答时

；会更容易为我们以后的建议，博得对方的注意。

得到这个「是」宇的反应，本来是项极简单的方法，可是却常被人们所忽略了。人们好象一开口，就要反对他人的意见，似乎这样就显出他的突出和重要来。激烈的和守旧的人会谈，很容易使另一方面发怒。如果他们这样做，只是为了感官上的快感，或许这样还情有可原，若是正要完成一件事，那就划不来了。

如果你的学生、顾客、丈夫，或者是太太，他们一开口就是个「不」宇，那你就算耗尽你的智能，运用极大的忍耐，也很难改变他们的意志。

运用这个「是，是」的方法，使纽约一家储蓄银行的出纳员，拉住了一位阔气的存户。

爱伯逊先生这样说：「这人进来银行存款，我按照我们银行规定，把存款申请表格交给他填写，有的他会马上填写，但有些他简直拒绝回答。

如果这事发生在我尚未研究人类关系学之前，我就会告诉那位顾客，如果他不把表格填上，那我只有拒绝他的存款。我很惭愧，以往我都是这样做的。自然，当我说出那些具有权威性的话后，自己会感到很自重、得意。

今天上午，我就运用了一点实用的知识，我决意不谈银行所要的，而谈些顾客方面的需要。最主要的，我决定使他一开始就说、是，是！。的回答。因此我表示意见跟他完全一样，他既不愿填上表格，我也认为并不「十分」必要。

可是，我对那位顾客这样说：、若是你去世后，你有钱存在这个银行，你可愿意让银行把存款转交给你最亲密的人？」

那客人马上回答：「当然愿意。」

我接着说：『那么你就依照我们的办法去做如何？你把你最亲近的亲属的姓名、情况，填在这份表格上，假若你不幸去世，我们立即把这笔钱移交给他。」

那位顾客又说：『是，是的。」

那顾客态度软化的原因，是他已知道填写这份表格完全是为他打算。他离开银行前，不但把所有情形填上表格，而且还接受了我的建议，用了他母亲的名义，开了个信托帐户，有关他母亲的情形，也按照表格详细填上。

我发觉使他一开始就说『是，是。」他便忘了争执之点，并且很愉快的依我的建议去做。

西屋公司推销员爱力逊，说出他的一段故事：「在我负责的推销范围区域崟，住着一位有钱的大企业家。我们公司极想卖他一批货物，过去那位推销员几乎花了十年的时间，却始终没有谈成一笔交易。我接管这一地区后，花了三年时间去兜揽他的生意，可是，也没有什么结果。经过十三年不断的访问和会谈后，对方才只买了几座发

动机，可是我这样的希望———如果这次买卖做成，发动机没有毛病，以后他会买我几百座发动机。

发动机会不会发生故障、毛病？我知道这些发动机，不会有任何故障、毛病的。过了些时候，我去拜访他。

我原来心里很高兴，可是这份高兴似乎是太早了，里面那位负责的工程师见到我就说：『爱力逊，我们不能再多买你的发动机了。」

我心头一震，就即问：『为了什么原因？」

那位工程师说：『你卖给我们的发动机太热，我不能将手放在上面。』

我知道如果跟他争辩，不会有任何好处的，过去就有这样的情形现在，我想运用如何让他说出『是』字的办法。

我向那位工程师说：。史密司先生，你所说的我完全同意：如果那发动机发热过高，我希望你就别买了。你所需要的发动机，当然不希望它的热度，超出电工协会所定的标准，是不是？』

他完全同意。我获得他第一个、是』字。

我又说：『电工协会规定，一架标准的发动机，可以较室内温度高出华氏七十二度，是不是？』

他同意这个见解，说：『是的可是你的发动机却比这温度高。』

我没和他争辩，我只问：

『工厂温度是多少？』

他想了想，说：『嗯——大约华氏七十五度左右。』

我说：『这就是了工厂温度七十五度，再加上应有的七十二度，一共是一百四十七度。如果你把手放进一百四十五度的热水里，是不是会把手烫伤？』

他还是说『是』。

我向他作这样一个建议，说：『史密司先生，你别用手碰那架发动机，那不就行了！。

他接受了这个建议，说：『我想你说的对。。我们谈了一阵后，他把秘书叫来，为下个月订了差不多三万多元的货物。

我费了多年的时间，损失了数万元的买卖，最后才知道，争辩并不是一个聪明的办法。要从对方的观点去看事，设法让别人回答『是，是』，那才是一套成功的办法。

希腊大哲学家「苏格拉底」，是个风趣的老孩子，他一向光脚不穿鞋，四十岁时已秃顶光头。可是，却跟一个十九岁的女孩子结婚。他对世人的贡献，有史以来能跟他相比的不多。他改变了人们思维的途径，直到今天，还被尊为历来最能影响这个纷扰世界的劝导者之一

他运用了什么方法？他曾指责别人的过错？不，苏格拉底决不这样的。

他的处世技巧，现在被称为「苏格拉底辩论法」，就是以「是，是，」作为他唯一的反应观点。他问的问题，都是他的反对者，所愿意接受而同意的。他连续不断的获得对方的同意、承认，到最后，使反对者在不知不觉中，接受了在数分钟前，他还坚决否认的结论。

下次当我们要指出人们的错误时，我们要记住赤足的苏格拉底，并且问一个——能够获得对方「是，是，」反应的和缓问题。

中国人有一句格言，充满了东方悠久的智能。那句格言是：「轻履者行远。」

他们花了五千年漫长的时间，去研究人类的天性，那些有学问的中国人，他们储积了许多聪明的言语就像「轻履者行远」那句话。

如果你要获得人们对你的同意，第五项规则是：

使对方很快的回答「是！是！」

第六章　处理一个抱怨者的安全手法

很多人，当需人们赞同他的意见时，就是话说得太多了。尤其是推销员，更容易犯这个毛病。你应该让对方尽量说出他的意见来，他对于自己的事，或是他的问题，当然要比任何人知道得多。所以你应该问他问题，让他来告诉你一些事。

如果你不同意他的话，你或许会立刻插嘴，但不要这样，那是危险的。当他还有很多意见要发表时，他不会注意到你身上的。所以，你必需要忍耐的怀着舒畅的心情，静静的听着，而且用最诚恳的态度鼓励他，让他把所要说的话，完全说完。

这种策略，用在商场上是不是有效？就有一个人，他不得不作这样的尝试。

几年前，美国一家最大的汽车公司，正在接洽采购一年中所需要的座垫布。当时有三家厂商把样品送去备选，这家汽车公司高级职员验看后，便和三家厂商约定某日各派一位代表前来商谈，到时再决定选购那一家厂商的东西。

琪勃是他们其中一家厂商的代表，就在那一天，他偏偏患了严重的喉炎。琪勃先生在我讲习班中，说出他当时的情形：「当轮到我去见汽车公司那些高级职员时，我竟哑了嗓子，几乎连一点声音也发不出来。我被带进一间办公室，跟里面的纺织工程师，采购经理，推销主任，和那家汽车公司的总经理都见了面。当我站起来想要说话时，祇能发出沙哑的声音来

他们是围绕一张桌子坐着的，我喉咙发不出声音，祇有用笔把话写在纸上：「诸位先生，我嗓子哑了，不能说话。」

那位总经理说：「好吧，让我来替你说说看了！」这位总经理真的替我说话了。他把我的样品一件件展开，并称赞这些样品的优点。他们就这样开始了讨论。由于那位总经理替我说话，所以在他们讨论的时候，他自然地帮着我。当时我只能点头笑笑，或是用手势来表达我的意思。

这个奇特的会议讨论结果，我获得了这个订货合约，这家汽车公司向我订购了五十万码的座垫布，总价是一百六十万元。这是我至目

前所经手过的，一份最大的订货单。

我知道，若不是我喉咙嘶哑，说不出声音，我会失去那份订货合同，因为我对整个事体有错误的观念。这次我无意中发现，原来让别人讲话，有时是很值得的。」

费城电气公司的范勃，也有过同样的发现。范勃先生正在宾夕凡尼亚，一个富庶的荷兰农民区作视察访问。

他经过一户整洁的农家时，问该区的代表：「这些人为什么不爱用电？」

那代表显得很烦恼的说：「他们都是些守财奴，你绝不可能卖给他们任何东西。而且他们对电气公司很讨厌，我已经跟他们谈过，毫无希望。」

范勃相信区代表所讲是实在的，可是他愿意再尝试一次。他轻敲这农家的门——门开了个小缝，年老的特根保太太，探头出来看。

范勃先生说出当时的经过情形：这位老太太看到是电气公司代表，很快的把门关上。我又上前敲门，她再度把门打开，这次她告诉我们，她对我们公司的感想

我向她说：「特根保太太，我很抱歉打扰了妳，我不是来向妳推销电气的，我祇是想买些鸡蛋。』

她把门开得大了些，探头出来怀疑地望着我们。

我说：「我看你养的都是多敏尼克鸡，所以我想买一打新鲜的鸡蛋。。

她把门又拉开了些，说：『你怎么知道我养的是多敏尼克鸡？。她似乎感到好奇起来。

我说：

『我自己也养鸡，可是从没有见到过，比这里更好的多敏尼克鸡。』

这位特根保太太，怀疑的问：「那么你为什么不用你自己的鸡蛋？』

我回答她说：『因为我养的是来亨鸡，下的是白蛋————你是会烹调的，自然知道做蛋糕时，白鸡蛋不如棕色的好。我太太对她做蛋糕的技术，总感到很自豪。』

这时，特根保太太才放胆走了出来，态度也温和了许多。同时我看到院子里，有座很好的牛奶棚。

我接着说：「特根保太太，我可以打赌，妳养鸡赚来的钱，比妳丈夫那座牛奶棚赚的钱多。」

她听得高兴极了，当然是她赚得多！她很高兴的对我讲到这点；可是她却不能使她那个顽固的丈夫承认这件事。

她请我们去参观她的鸡房，在参观的时候，我真诚的称赞她养鸡的技术，还找了很多问题问她，并且请她指教。同时，我们交换了很多的经验。

这位特根保老太太，突然谈到另外一件事上，她说这里几位邻居，在她们鸡房里都装置电灯，据她们表示有很好的效果。她征求我的意见，如果她用电的话，是不是划得来

两星期后，特根保老太太的鸡房里，多敏尼克鸡在电灯的光亮下，跳着叫着。我做成这笔交易，她得到更多的鸡蛋，双方皆大欢喜，都有利益。

但这是这故事的重点——如果我不让她自己投其所好，我永远无法将电器，卖给这位荷兰农妇。

这种人决不能叫她买，而必需要让她自己来买。」

纽约一份销路极大的报纸，在它经济版一栏中，刊登出一则篇幅很大的广告，那是要征求一位有特殊能力和经验的人。柯白立司投函指定的信箱去应征。几天后，他接到覆函，约他面洽。当他去应征访问前，费了很多时间在华尔街尽力打听，所有关于这商业机构创办人的生平事迹。

在见面的时候，柯白立司说：「我能进入像你这样有成就的商业机构，使我感到十分自豪听说你在二十八年前开始创业的时候，除了一间屋子，一套桌椅，和一个速记员外，其它什么都没有，是不是真有这回事？」

几乎每一个事业上有成就的人，都喜欢回忆早年苦干的情形。眼前这位负责人，当然也不会例外。他谈了很多有关他当初，如何用四百五十元现金，和一股创业的意志，开设这项

事业的经过

如何克服困难，又如何与失望奋斗……逢星期、例假日都不休息，每天工作十二到十六小时，最后他是如何战胜困难。直到现在，华尔街最有地位、身份的金融家，都来向他请教。他对自己这样一个成就，感到自豪。最后他简单问了柯白立司的经历，随后把一位副总经理请来，说：

「我想这位先生，是我们所要找的人了。」

柯白立司费企心思，去探听他未来上司过去的成就，他对他未来上司表示关心，鼓励他多多说话，而使对方对柯白立司留下很好的印象。

这是实在的，即使是我们的朋友，也宁愿多谈他们自己的成就；喜欢听我们吹嘘的人，可说少之又少。

法国哲学家洛希夫克，曾这样说过：「如果你想得到仇人，你就胜过你的朋友，可是，如果想获得更多的朋友，就让你的朋友胜过你。」

这该作如何解释呢？因为当朋友胜过我们时，那就可以满足了他的自重感。可是，当我们显出胜过朋友时，那会使他有种自 卑的感觉，并会引起猜疑和妒忌。

德国人有句俗语，那是：「当我们所猜疑、妒忌的人，发生一桩不幸的事时，会使我们有一种恶意的快感。」

是的，有些朋友，看你遭遇到困难，比看你成功或许更为满意。

所以，别让我们表现出太多的成就来，我们要虚怀若谷、处处谦冲，那样会永远使人喜欢你，谁都愿意跟你接近。名作家考伯，他就有这样的技巧--有一个律师，在证席上向考伯说：「考伯先生，我听说你是美国一位著名的作家，是不是?」

考伯回答说：「实在不敢当，那是我太侥幸了。」

我们应该谦逊，因为你我都没有什么了不起，你我都要过去的，百年之后，我们都将为人所遗忘。生命是短促的，别把我们不值一提的成就，作为谈话的资料，令人听了厌烦。我们要鼓励别人多说话。仔细想一想，你实在没有什么可以夸耀的。

你不成为一个「白痴」的原因，是什么？如果说了很简单——在你甲状腺里，藏着只值一个煤币的碘质。若是有个医生，剖开你颈中

的甲状腺，取出那一点碘质，你就变成一个白痴了。你可以花一点钱，去西药房买一瓶碘酒，这个可就是使你跟精神病院隔离的东西。一个人的意识、智能，就值那么一点钱，你有什么值得自夸、自傲的?

所以，你要获得对方对你的同意，第六项规则是：

尽量让对方有多说话的机会。

第七章　如何使人跟你合作

你对你自己所发现的意念，是不是比别人代你说出的更信得过？如果是的话，你把你的意见，硬生生塞下别人喉咙里，这是不是错误的观念？如果提出意见，启发别人自己去得到他的结论，这不是一个更聪明的辨法吗？

这□有一个例子：费城有位赛尔滋先生，是我讲习班一位学员，突然觉得必须给一群意志涣散而失望的汽车推销员，灌输些热情和信心。他召开一次推销员会议，他怂恿他的员工们告诉他，希望从他身上得到些什么；他在会议中，把员工们所提出的意见，都写在黑板上

然后他说：

「我可以给你们所希望得到的，可是希望你们告诉我，我在你们身上，能获得些什么？」他很快有了满意的答案，那是忠心、诚实、乐观、进取、合作，每天八小时的热忱工作。其中有人甚至愿意每天工作十四小时。这次会议的结果，使员工们充满了新的勇气，新的激励，赛尔滋先生这样告诉我目前销货激增，公司业务蒸蒸日上。

赛尔滋先生说：「我和他们作了一次精神上的交易。我对他们尽我所能，所以他们也尽了最大的力量。跟他们商谈他们的需要，那是他们极愿意接受的。」

没有人喜欢强迫自己去买一样东西，或是被人派遣去做一件事。我们都喜欢随自已的心愿买东西，或是照着自己的意思去做事情。同时，希望有人跟我们谈谈我们的愿望、需要、想法。

现在有这样一个例子：以威逊先生的情形来说，在他尚未参加我这个讲习班，研究人类关系学之前，他损失了无数他应该获得的佣金。威逼是一家服装图样设计公司的推销员，他几乎每星期都去找纽约某位著名的设计家，这样已经有三年的时间了。威逊说：「他从来没有拒绝接见我，可是也从没有买过我的图样，他每次都用心的看我的图，然后这样说：、不，威逊先生，我想今天我们还是不能合作。』」

经过了一百五十次的失败后，威逊觉得自己必是神智不清，所以他决定每星期利用一个晚上的时间，去研究如何影响人的行为，以及

如何开展新的意念，产生新的热诚。

不久，他决定重新展开一种方法。他拿了几张那些设计家们尚未完成的图样，走进那位买主的办公室。威逼向那买主说：

「我想请你帮我一点忙……这里有几张尚未设计完成的图样，请你告诉我，如何把它完成后，才能适合你的需要？」

这位买主把图样看了半晌，没有任何表示，顿了顿才说：「威逊，你把图样放在这里，过几天再来找我。」

一天后，威逊又去他那里，听了建议后，把图样拿回去，按照那位买主的意思昼完。这笔交易结果如何？不用说这位买主完全接受了。

那是九个月以前的事，自从那笔生意完成后，这位买主又订了十张图样，都完全是照着他的意思昼的，威这就这样赚了一千六百多元的佣金。

威逊说：「现在我才知道过去失败的原因……我总是强迫他买我认为他需要的画。可是现在我所做的，跟过去完全不一样了。我请他提供他自己的意见，使他觉得那些图样是他自己设计的。现在不用我要求他买，他自己会来向我买。」

当罗斯福做纽约州长的时候，他完成了一项特殊的功迹……他和政党重要人物相处得很好，使他们同意原来他们所反对的案件。我们且看他是怎么做到的……

当有重要职位需要补缺时，他就请那些政党要人推荐。罗斯福说：「起初他们推荐的，是党内并不受到欢迎的人。我就跟他们说，如果要使政治有满意的表现，你们推荐这个人并不适合，同时也会受到民众所反对。

后来他们又推选了一个出来，那人看来虽然并没有可批评的地方，可是也没有令人赞佩的优点。我就告诉他们，任用这样的人，会有负公众的期望，所以请他们再推选出一个更适合这职位的人。

他们第三次推荐的人，看来是差不多了，可是还不十分理想。

于是，我对他们表示感谢之意，让他们再试一次。第四次他们所推荐的，正是我所需要的人，而对他们的协助，表示感激之后，我就任用了这个人。而且，我还使他们享有任命此人的名义。……趁此机

会，我就对他们说，我已经做了使他们愉快的事，现在轮到他们顺从我的意见，做几件事了。

我相信那些党政首要们，也乐意这样做，因为他们赞助了政府重大的改革，诸如选举权税法及市公务法案等。

记住，罗斯福凡是都很费事的去征求别人的意见，且对他们的建议表示尊重……当罗斯福委派重要职司时，他使那些党政首要们，真实的感觉到，这是他们所挑选的人，这是他们的意见。

长岛有一位汽车商，用了同样的方法，把一辆旧汽车，卖给了一对苏格籣夫妇。过去这位汽车商，把汽车一辆又一辆的给那苏格兰人看，他们总是认为有毛病，不是嫌这辆不合适，就是那辆什么地方有了损坏，再不就是价钱太高。当时这位汽车商，正在我讲习班上听讲，便在班上声请援助。

我们建议他，别强迫那种意志不稳定的人买你的汽车，要让他自己来买，也不必告诉他要买那一种牌子的汽车。总之，要让他觉得这是他自己的意思。

结果情形很好……这样过了几天后，有一位顾客想把他的旧汽车换一辆新的，那汽车商就想到那个苏格兰人，也许他喜欢这旧式的汽车。他打了个电话，给那个苏格兰人，说是有个问题想请教他。

那苏格兰人接到他电话就来了，汽车商说：「我知道你对于购买东西很内行……你看这部旧汽车可以值多少钱，你告诉我后，我可以在交换新车时，有个准确的资料。」

那苏格兰人听到这些话后，满面笑容……终于有人向他请教，有人看得起他了。他坐进车内，驾着这部车子兜了一圈，回来后说：这部车子，如果你能以三百元买进，那算是你

捡到便宜了。」

汽车商问他：「如果我以你说的数目买进这部车子，再转手卖给你要不要？」三百元？当然，这是他的意思、他的估价，这笔生意立刻就成交了。

一位X光仪器制造商，运用同样的技巧，把一批机械仪表，卖给勃洛克林市的一家大医院，获得一笔根高的利润。这家医院准备扩充

一个新的部门，要设置一套最好的X光仪器，这事由一位L医生负责，他被那些推销员包围了，谁都说他自己的东西是最好的。

可是是中有一位制造商比较精明能干，他懂得待人处事的技巧。他写了一封信，给那家医院的L医生。这封信的内容是这样的：

「敝厂最近完成了一套X光仪器这种仪器的第一批货，已运来我们办事处，可是不敢说十分完善，所以我们很想再加以改良。所以如果你能抽个时间，来我们这里参观一次，并告诉我们，如何才能使其更适合你们事业上的应用，我们非常感激。我知道你平时工作繁忙，请你告诉我你指定的时间，我很愿意派车来接你。」

L医生在我的请习班上，说出这件事的经过：「我接到那封信后，感到很惊讶，不但出于我所意料之外，同时也很高兴。从来没有X光仪器制造商，会征求我的意见这次使我觉得受人重视而且感到很光荣。那一个星期，我每晚都很忙，可是我取消一个约会，特地去看那套新的仪器。当时我愈看，心里愈喜欢。

没有任何人强迫我买，我觉得替医院购进那套仪器，完全是我的意思，我认为那套仪器很好，就决定买下来。」

当威尔逊在白宫时郝斯上校，对内政和外交上，有很大的影响。威尔逊总统情赖郝斯上校，所有重要的事都跟他商量，他受到威尔逊总统的重视，还在内阁阁员之上。

郝斯上校用了什么方法，而能影响威尔逊总统到这种程度？很侥幸的，郝斯上校在一次偶然的机会中，曾对司密斯透露过，而司密斯在星期六晚报中的一篇文章上，引用了郝斯的话。

郝斯曾经这样说：「我认识了总统以后，渐渐的发觉，使他信从一种意念最好的办法，就是不经心的将这意念，移植到他的心里，使他感到兴趣，并且让他自己去思索。这种方法第一次发生效果，是因为一件令人感到意外的事。

我曾去白宫拜访他，劝他采取一项政策，而这项政策，他似乎并不十分赞同。数天后，在一次聚会中，我很惊讶的发现威尔逊总统，说出我那项建议来，并且表示那是他自己的意思。」

郝斯上校是否立即打断总统的话，指明那是他所提出的意见，而不是总统的意见？不，没有，郝斯上校绝不会那样做，他并不在乎居

功，只问结果。所以他让总统继续感觉到，那是他的意见，而且还公开赞佩总统的睿智。

我们要记住，我们明天所要接触的人，也许就像威尔逊总统那样，所以我们要用郝斯上校的方法。

数年前，纽勃伦司维克有一个人，就用了这个方法，而得到了我的光顾。那时，我计划去纽勃伦司维克钓鱼、划船。我写信给旅行社，打听那方面的情形，顺便请他们替我安排。

显然，我的姓名、住址，已被列入一份公开的名单中，所以我立刻就接到该地野营和向导所写给我的信件、小册子等。那时我不知道该选择那一家才好。后来，有一位野营主任，做了一桩很灵巧的事。他送给我几个他曾经招待过的，住在纽约的人士的姓名和电话号码。他请我打电话给他们，自己去调查他在野营时所服务和供给的情形。

我很惊讶的发觉到这项名单中，有我所认识的一个人。我就打了个电话给他，打听他那次野营的经过情形。我有了答案后，就即再打电话给那位野营主任，告诉他，我的行程日期

虽然别家的野营主任，都以真诚的服务，希望我光顾他们，可是只有那位野营主任，我甘心接受他的服务。

所以，你要影响别人而使人同意于你，第七项规则是：

使对方以为这是他的意念。

第八章　一个创造奇迹的公式

我们要记住，当对方并不承认有错误时，你别斥责他是错误的。在这种情形下，可能祇有愚蠢的人，才会去责备人家，聪明的人决不会如此，他会试着去了解对方，去原谅对方。

为什么这个人有那样的思想和行动，一定有他的理由。我们探求出那个隐藏着的理由来，对他的行动、人格，就可以很清楚的了解了。

你把自己处在他的情况下，你这样对自己说，

「如果我处在他的困难中，我将有如何的感受，又作如何的反应?」你有了这样的想法，可以省去许多时间和烦恼。由于你已知道了那个起因，就不会憎厌这个结果了。此外，你可以增加许多人类关系上的技巧。

古德在他一部「如何将人变成黄金」一书上说过：「停下一分钟……把你对你自己的事的关心程度，和对于他人的淡然漠视，冷静作一个比较，你就会知道，世界上其它的人也都是如此的。然后，你可以跟林肯、罗斯福一样，把握住任何事业的稳固基础。也就是说，应付人的成功，靠同情的了解别人的观点。」

多年来，我常在离我家不远的一座公园里散步、骑马，作我大部份时间的消遣。所以，自然地渐渐对树木有了爱护的心，当我听到火烧树林的消息，心里会感到非常难受。这些火

，不是由于粗心的吸烟者的不小心，多半是孩子们来林间，生火做野餐所造成的。有时候树林起火，烧得很厉害，需要消防队来才能扑灭。

在公园的边上，有一个布告牌这样写着——凡引起树林火灾的火首，将受到罚款，或监禁的处罚。可是那块布告牌，立在很偏僻的地方，很少有人会看到。有一位骑马的警察，似乎是负责管理这公园的，由于他对职务并不认真，所以公园里经常会起火。

有一次，我急急地去警察那边，告诉他有火正在急速的蔓延，要他马上通知消防队。可是

他的反应，却是极冷淡。他说那不是他的事,因为不是他的管区。自那次以后,我每逢骑着马来公园，便自己执行保护公产的职司。

起初，我从未想到孩子们的观点，当我看到他们在树下生火做野餐时，心里就非常不高兴，立刻想要做些应该做的事。其实，我做错了！我就即骑马去那些孩子们那□，告诉他们，树下生火是要被拘禁关起来的，我以严肃的口气，要他们把火熄了。我还这样跟他们讲，如果不听，我马上要把他们抓走——那只在发泄我的情感，并没有想到他们的见解。

结果如何呢?

那些孩子们虽然遵从了，可是心里并不服气，当我骑着马离开后，他们又生起火来，甚至还想把整个公园烧掉。

几年后，我开始觉得自己应该多学些待人的技巧，学学各种与人相处的手腕，常从别人的观点去看事物。于是，我不再命令人家。如果几年后的现在，我在公园里，看到孩子们玩火的情形，我会这样说:

「小朋友，你们玩得高兴吗？你们的晚餐打算做些什么？我在小的时候，也喜欢生火野餐，现在想起来还觉得蛮有意思的。可是你们要知道，在公园里生火，那是很危险的，不过我知道你们都是好孩子，不会惹出什么麻烦的。

可是别的孩子们，我相信就不会像你们这样小心了。他们看到你们在生火玩着，也跟着玩起火来，回家时候没有把火熄灭，就很容易把干燥的树叶烧着，结果连树也烧了。假如我们再不小心，好好的爱护树木，这个公园就没有树了。

你们知不知道公园□玩火是禁止的，要坐牢的。但我不是干涉你们的游戏，我希望你们玩得很高兴。只是你们最好别把火靠近干的树叶处，同时你们回家时，别忘了在火堆上盖些泥土。如果你们下次再想玩时，我建议你们去那边沙堆起火，好不好？那里就不会有危险，小朋友，谢谢你们，希望你们玩得很快乐。」

如果我说出那些话来，相信会有惊人的效果，而且那些孩子们，会很乐意的跟我合作。他们没有反感，没有抱怨，他们不会感到有人强制他们服从命令。他们保全了他们的面子。那时他们觉得满意，我也觉得满意，因为我考虑到他们的观点，来处理这件事情。

当我们希望别人完成一件事的时候，不妨闭上眼睛，稍微想一想……把整个的情形，由对方的出发点来想一想！然后问自己：「他为什么要如此做？」是的，那是麻烦的，费时闲的。可是，那样做会获得更多的友谊，会减少原来该有的磨擦，和那些不愉快的气氛。

哈佛大学商学院院长陶海姆说：「当我要跟一个人会谈前，我愿意在那人办公室外面走廊上，来回走上两小时……那是我要把我所说的话，想得更有条理，以及我代他设想他会如

何的回答……我不会贸然闯进他的办公室。」

当你看过这本书后，能增加你一种趋向，那是当你接触到每一件事时，会处处替别人着想。而且以对方的观点，去观察这件事情。虽然由本书你祇得到这些，但它会影响到你终身事业的成就。

所以，你如果要获得人们对你的同意，第八项规则是：

要真诚的以他人的观点去看事情。

第九章　每个人所需要的

你是不是愿意得到一句神妙的语句？一个可以停止争辩，消除怨恨，制造好感，使人们注意的听你谈话的语句。

是的，就有这样一句话，让我告诉你。你对人开始这样说：「对你所感觉到的情形，我一点也不会责怪你，如果我是你的话，我也有同样的感觉。」

就这样一句简单的话，世界上最狡猾，最固执的人，也会软化下来。可是你必需极是真诚的说出那些话来，假如你是对方的话，你当然有他同样的感觉。让我举出卡邦的例子：就以匪酋卡邦来说，假如你受遗传的身体、性情、思想与卡邦完全相同，而你也处在他的环境，也有他的经验，那你就会成为跟他一样的人。因为那些便是使他沦为盗匪的原因。

例如：你不是一条响尾蛇，唯一的原因是，你的父母不是响尾蛇。你不会跟牛接吻，不认蛇为神明，唯一的原因是，你不是生在勃拉乌波答河岸，一个印度家庭中。

你会成为你这样的人，可居功的地方很少。那个使你恼怒，固执不讲理的人，他会成为他那样的人，他有过错的地方也很少。要对这可怜虫，表示惋惜、怜悯、同情。约翰柯，他常说的一句话，你必须牢记在心，当他看到街上一个摇摇晃晃的醉汉时，常说：「如果不是上帝的恩惠，我也会走上他的道路.

你明天遇到的人，其中可能有四分之三都饥渴似的需要同情…．！如果你同情他们，他们就会喜欢你。

有一次，我作播音演讲，说到「小妇人」作者亚尔可德女士。自然，我知道她是在「麻赛其赛斯」、「康考特」地方生长，及著述她的不朽名作。但我一时不小心，我说我曾到「纽海姆彼雪」的「康考特」，拜访过她的老家。假如我只说了一次「纽海姆彼雪」，也许可以原谅，可是我接连的说了两次。

随后，有许多的信函、电报，纷纷寄来质问我、指责我，有的几乎是侮辱，就像一群野蜂似的，围绕在我不能抵抗的头上。其中有位老太太，生长在麻赛其赛斯的康考特，当时她住在费城，对我发泄了

她炽烈的盛怒。我看到她那封信时，对自己说：一感谢上帝，幸亏我没有娶那样的女人。」

我打算写封信告诉她，虽然我弄错了地名。可是她却连一点礼节常识也不懂……当然，这是我对她最不客气的批判。最后我还会撩起衣袖去告诉她，我对她的印象，是多么的恶劣……可是，我并没有那样做，我尽量约束自己，克制自己。我知道只有愚蠢的人，才会那样做。

我不想同愚蠢的人一般见识，所以我决定要把她的仇视变成友善，我对自己说：「如果我是她的话，可能也会有同样的感觉。」所以，我决走对她表示同情。后来我去费城的时候，打了个电话给这位老太太，当时谈话内容，大概是这样的……

我在电话里说：「某夫人，几个星期前，妳写了一封信给我，我的你表示谢意！」

电话□传出她柔和、流利的声音，问道：「你是那一位，很抱歉，我听不出声音来？」

我对着手上话机说：「对妳来讲，我是一个妳不认识的陌生人，我叫、戴尔·卡耐基。……在数星期前，妳听我电台广播，指出我那桩无法宽恕的错误。把﹏小妇人。作者亚尔可德女士生长地点弄错，那是愚蠢的人才会弄错的事……我为了这件事向妳道歉，妳花了时间，写信指正我的错误，我同时也向妳表示谢意。」

她在电话□说：「我很抱歉，卡耐基先生，我在信果粗鲁的向你发脾气，要请你包涵、原谅才是。」

我坚持的说：「不，不，不该由你道歉，该道歉的是我：…．即使是个小学生，也不会弄出像我那样的错误来。那件事，第二个星期，我已在电台更正过了．！现在我亲自向妳道歉。」

她说：「我生长在麻赛其赛斯的康考特……两百年来，我的家庭在那里一直很有声望，我以我的家乡为荣。当我听你说亚尔可德女士，是纽海姆彼雪州人时，实在使我难过。可是那封信使我感到愧歉、不安。」

我对着手上话机说：「我愿意实在的告诉妳，妳的难过不及我的十分之一。我的错误，对那地方来讲，并没有损伤，可是对我自己却

有了伤害。像妳这样一位有身份、地位的人，是很难得跟电台播音员写信的。以后在我的演讲中，如果再有发现错误时，我希望你再写情给我。」

她在电话里说：「你这种愿意接受人家批评的态度，使人们愿意接近你、喜欢你……我

相信你是一个很好的人，我很愿意认识你，接近你。」

从这只电话的内容看来，当我以她的观点，对她表示同情和道歉时，我也同样得到了她的同情和道歉。我对自己能控制得住激动的脾气，这点我自己感到很满意…：．以友善交换了对方所给的侮辱，这一点也使我感到满意。由于使她喜欢我，使我得到更多的快乐。

凡位居白宫的要人，差不多都会遭遇到人类关系学中，这类问题的困扰。塔夫特总统也不例外……他从经验中，获得这样一个结论——同情是消解恶感最有效的药物。在他一部「伦理中服务」书里，塔夫特举了一个很有趣的例子，他请到如何使一个失望而有志气的母亲，平息心中的怒火。

塔夫特总统说：「住在华盛顿的一位太太，她丈夫在政界有相当的势力；她缠着我快有两个月的时间，要我替她的儿子安插一个职位。她还拜托了议院中的几位参议员，陪了她来我这里，替她儿子职位的事说话。

可是那职位所需要的是技术人才。后来经有关的主管推荐，我委派了另外一个人，继后我接到那母亲的来信，指我忘掉了别人施予的恩惠，因为我拒绝使她成为一个愉快的太太。她的意思是说，只要我举手之劳，就可以使她快乐，可是我就不肯这样的做。她又说出，曾经如何劝说她那一州的代表，赞助我一项重要法案，可是我对她却如此没有情义。

当你接到这样一封信的时候，第一件事，就是如何用严正的措辞，去对付一个不礼貌而鲁莽的人，接着，或许你就动笔写信了。

可是，如果你是一个聪明的人，你会把这封信放进抽屉里锁起来，经过两天后，再把这封信拿出来……像这类的信，迟上几天寄出，也不会受到什么影响。但当你两天后再拿出这封信来看时，你就不会投入邮箱，那就是我所采取的途径。

在那之后，我坐下来尽力用最客气的措辞写了封信，告诉她，我知道一个做母亲的，遇到这种事情时，会感到极大的失望。可是我坦直的告诉她，委任那样一个职位，并非由我个人的好恶，而是需要找一个合适的技术人才，所以我接受了那主管的推荐。

我表示希望她的儿子继续在他原来的工作岗位上努力，以期将来有所成就。那封信使她息怒了，她并寄了一封短信给我，对她上次那封信表示抱歉。

但我所委任的那个人，短时内还不能来上班。这样过了几天，我又接到一封署名是她丈夫的来倍，可是信上的笔迹，跟过去两封信完全一样。

这封信上这样告诉我，说他太太由于这件事，而患上神经衰弱，现在卧床不起，胃中或许已经长瘤了。为了恢复他妻子的健康，他要求我，能否把已委任那个人的姓名，换上她儿子的姓名，以恢复她的健康。

我回了一封信给他，那是给她丈夫的……我希望他太太的病况，诊断错误。而对他所遇到的情形，表示同情，可是要撤回已委派的人，那是不可能的。几天后，那人也正式接任……就在我接到那信的第二天，我在白宫举行了一个音乐会，最先到场向我和塔夫特夫人致敬的，就是这一对夫妇.

霍洛克该是美国第一位音乐会经理人，他对如何应付艺术家，像嘉利宾、邓肯、潘洛弗，有二十多年的经验。霍洛克告诉我，为了要应付那些性格特殊的音乐家，使他获得了一个

宝贵的教训……必需同情他们，对他们可笑、古怪的脾气，必需要彻底的同情。

有三年的时间，霍洛克担任世界低音歌王嘉利宾的经理人。最使霍洛克伤脑筋的是，嘉利宾本身就是一个问题，他的行为就像一个宠坏了的孩子。用霍洛克独特的语气来说：「他各方面都糟透了。」

例如：晚间如果有音乐会的话，嘉利宾会在当天的中午打电话给霍洛克说：「沙尔，」他叫霍洛克的名字：「我觉得很不舒服，我喉咙沙哑得很厉害，今晚我不能登台演唱了。」霍洛克听他这样讲后，就同他争辩？不，霍洛克才不会这样做！.

他知道做一个艺术家的经理人，绝对不能作这样的处理。所以，他会立即去嘉利宾住的旅馆，显得十分同情的说：「我可怜的朋友，那是多么不幸……当然，你是不能再唱了。我马上去通知取消今晚的节目，你虽然损失了两、三千块钱的收人，可是跟你的名誉来相比的话，那算不了什么。」

嘉利宾听霍洛克这样讲后，他会怀着感触的心情，叹息的说：「沙尔，你等一会再来好了，下午五点钟来，看那时我的情形怎么样！」

到了五点钟，霍洛克先生再去嘉利宾的旅馆，他坚持要替嘉利实取消节目。……可是嘉利宾又会这样说：「你再晚一点来看我，到那时，或许我会好一点！」

到了七点半，这位低音歌王终于答应登台了。他唯一的条件，就是要霍洛克先生走到台上，向听众报告，说是嘉利宾患了重感冒，嗓子不好。霍洛克会假意的答应下来，因为这样嘉利宾才会登台演唱。

盖慈博士在他那一部著名的「教育心理学」书上，这样写着：一人类普遍的追求同情，孩子们会急切的显示他受伤的地方。有的甚至于故意自己割伤、弄伤，以博得大人们的同情。」

成人们也有类似的情形，他们会到处向人显示他的损伤，说出他们的意外事故，所患的疾病，特别是开刀手术后的经过。「自怜！．实际上是一般人的习性。」

所以，你要获得别人对你的同意，第九项规则是：

同情对方的意念和欲望。

第十章　人人都喜欢的吸引力

我的故乡是在米苏里州的一个小乡镇，附近有个「卡梅」镇，就是当年美国匪魁「奇斯

贾姆斯」的故乡，我曾经去过卡梅镇，奇斯的儿子还在那里。

他的妻子告诉我，当年奇斯如何抢劫银行、火车；然后把抢来的钱，布施给贫穷的邻居，让他们去赎回典押出去的田地。

在当时奇斯．贾姆斯的心目中，可能自以为他是个理想家——正如两代以后的苏尔滋，「双枪」克劳雷，和卡邦一样。事实确实是如此，凡你所见到的人——甚至你照镜子时所看到的那个人- 都会把自己看得很高尚，他对自己的估计，都希望是良好而不自私的。

银行家摩根，在他一篇分析的文稿中说：人会做一件事，都有两种理由存在……一种是好听的，一种是真实的。

人们会时常想到那个真实的理由，而我们都是自己内心的理想家，较喜欢想好听的动机。所以要改变一个人的意志，需要激发他高尚的动机O

那种方法，用在商业上是否理想? ．让我们来看看。那是宾夕凡尼亚州，某家房屋公司的一位「弗利尔」先生的例子：弗利尔有一个不满意的房客，恫吓要搬离他的公寓，但这房客的租约，尚有四个月才期满，每个月的租金是五十五元，可是他却声称立即就要搬，不管租约那回事。

弗利尔请出这经过的时候，他说：「那个房客，已在这里住了一个冬季。我知道如果他们搬走了的话，在这个秋季前，这房子是不容易租出去的。我眼看二百二十元，就要从我口袋飞走了……真叫人焦急。

如果这件事发生在过去的话，我一定找那个房客，要他把租约重念一遍……并向他指出，如果现在搬走，那四个月的租金，仍须全部付清。

可是，这次我采取了另外一种办法，我开始向他这样说：「杜先生，我听说你准备搬家，可是我不相信那是真的。我从多方面的经验

来推断，我看出你是一位说话有信用的人，而且我可以跟自己打赌，你就是这样的一个人。」

这房客静静的听着，没有作特殊的表示，我接着又说：「现在，我的建议是这样的，将你所决定的事，先暂时搁在一边，你不妨再考虑一下。从今天起，到下个月一日应缴房租前，如果你还是决定要搬的话，我会答应你，接受你的要求……」

我把话顿了顿，再接着说：「那时，我将承认自己的推断完全错误……不过，我还是相信，你是个讲话有信用的人，会遵守自己所立的合约。因为，到底我们是人，还是猴子，那就在我们自己的选择了。」

果然不出我所料，到了下个月这位先生自已来缴房租。他跟我说，这件事已跟他太太商量过，他们决定继续住下去。他们的结论是，最光荣的事，莫过于履行租约。

已故的诺司克力夫爵士看到一份报上，刊登出一张他不愿意刊登的相片，他就写了一封

信给那家报社的编辑。他那封情上没有这样说：「请勿再刊登我那张相片，我不喜欢那张相片。」他想激起高尚的动机，他知道每个人都敬爱自己的母亲，所以他在那封信上，换上另外一种口气说：「由于家母不喜欢那张相片，所以贵报以后请勿刊登出来。」

当约翰。洛克菲勒要阻止摄影记者拍他孩子的相片时，他也激起一个高尚的动机。他不说：「我不希望孩子的相片刊登出来。」他知道每一个人的内心，都有不愿意伤害孩子的潜在欲念。他换了个口气说：「诸位，我相信你们之中有很多都是孩子们的爸爸，如果让孩子们成了新闻人物，那并不是适宜的.

柯迪斯本来是梅恩州一个贫苦人家的孩子，后来成为星期六晚报，和妇女家庭杂志的负责人，赚了几百万元的钱。他创办之初，不能像别家的报纸、杂志一样，付出高价买稿子。他没有能力延聘国内第一流作家替他执笔撰稿，可是，他运用了人们高尚的动机。

例如，他会请「小妇人」名著的作家亚尔可德为他撰写稿子，且当时是她声望最高的时候。柯迪斯所使用的方法很突出！是一般人所没有想到的……他签了一张一百元的支票，他不是把支票给亚尔可德，而是捐助给她最喜欢的一个慈善机构。

或许有人会怀疑的说：「以这种手法，用在诺司克力夫、约翰．洛克菲勒，和富于情感的小说家身上，或许会有效……可是，朋友；你这种方法，用在我要收帐那些不可理喻的入身上，是不是一样有效？」

是的，这话很对，没有一样束西，能在任何情形下，产生同样的效果——没有一样东西，能在所有人身上都发生效力。如果你满意你现在所得到的结果，那又何必再改变呢？假如你认为不满意的话，那就不妨试验一下？

无论如何，我相信你会喜欢我从前一个学员汤姆斯，他所讲的一个真实故事：

某一家汽车公司，有六个顾客拒付一笔修理费的帐，他们并非不承认那个帐目，而是其中有些帐写错了。可是每一项租车，或是修理的帐单上，都有他们的亲笔签宇，所以公司认为这些帐是不会有错的。

下面是那家汽车公司信用部职员，去索款时所采取的步骤，你看他们是不是会成功？

一、他们拜访每一位顾客，并且坦白的对他们说，他们是公司派来索取积欠的帐款的。

二、他们很清楚的表示，公司方面绝不会弄错，所有的错误，都该是顾客负责的。

三、他们暗示，对于汽车方面的业务，显然公司要比顾客内行得多。所以，就不需要作那些无谓的争辩。

四、结果，他们争论起来。

采取这些方法，能使顾客们心甘情愿付出钱来？你不妨自已从那问题上，去找出答案来

事情闹到这种地步，那位汽车公司信用部主任，该派出一队「法律人才」去应付才是，幸亏这件事给总经理知道了。这位总经理，查看那几位欠帐主顾，过去付帐的记录，发现他们过去都是按时付款的。总经理发现到这项资料后，相信错处一定是出在公司方面——收帐的方法不对。所以，总经理把汤姆斯叫去，要他去收那些无法收到的「烂帐」。

这里是汤姆斯先生，所采取的步骤——

汤姆斯自己这样说：

「一、我去拜访每一位顾客，同样我也去索取一笔积欠很久的帐…. 可是，我对这些只字不提。我解释，我是来调查一下公司对顾客的服务情形。

二、我明白的表示，在尚未听完顾客所说的感想前，我不会发表任何意见。我告诉他们说，公司方面也不是绝对没有错误的。

三、我告诉他们，我只是关心他们的汽车；而他们对自己的汽车，相信比谁都了解，所以在这个问题上，先听从他们的意见。

四、我让他们尽量泄吐他们的意见，我静静听着，对他们表示十分的同情……当然，这也是他们所希望我如此的。

五、最后，那些顾客似乎心情缓和下来，我要他们把这件事公平的想一想，当然我想激发他们高尚的动机，所以我这样说：

「首先我要你知道，我也觉得这件事的处置并不适当，你已受到我们公司上次派来的代表的困扰、激怒，并且使你受到很多的不便。那是不应该发生的事，我感到很抱歉！我代表公司方面向你道歉。我听了你刚才所讲的话后，我不能不为你的忍耐和公平所感动。

就由于你的宽大胸襟，我才敢请你替我做点事情……这件事对你来讲，会比任何人做得更好、更合适。同时，你也比别人更清楚这儿是我给你开的帐单，请你细细查看一下，什么地方记错了，就像你是我们公司的总经理在查帐一样，我请你全权作主，你说怎么样就怎么样。」

他有没有把帐单看了？是的，当然他这样做了，而且显得十分高兴这些帐单的数目，由一百五十元，到四百元之间，款数大小不等。但顾客占到便宜了吗？是的，其中有一位顾客拒付这笔争执款项一分钱。可是另外那五位顾客，都让公司方面，占到了帐款上的便宜。这里是这件事最精采的地方在以后的两年中，那几位顾客，都买了本公司的新汽车。」

汤姆斯先生说：「经验告诉我，当你应付顾客不得要领时，最完善的办法，是在你心里要先有这样一个观点存在——你要当那位顾客是恳切、诚实、可靠的，且他是极愿意付帐的。一旦使他相信那帐目

是对的，他会毫不迟疑的乐意债还。也就是说，人们都是诚实的，而且愿意履行他们该有的义务。

像这类情形，例外的很少，……我相信，如果真是有为难人的人，如果你使他感觉到，你认为他是那么的诚实、公道、正直，大多数时候，他也会给你有像你所给他的同样反应。」

所以，如果你要获得人们对你的同意的话，在一般情形上，遵守第十项规则，是一件很好的事，那是：

激发更高尚的动机。

第十一章　实行、推进，别停顿下来

那是数年前的事，费城晚报受到恶意的谣传所攻击。有人指那家晚报，广告多于新闻，内容贫乏、缺少报导，这使读者失去吸引而感到不满，同时影响到该报的发行销路这家晚报立即采取措施，设法阻止这项恶意谣传的渲染。

如何采取行动呢?

这里就是他们所使用的方法:

这家晚报将一天中各项阅读资料剪下，再加以分类编成一本书，书名就叫「一天」。这部书竟有三百零七页，和一本价值两元的书，页数差不多，而该报只售两分钱。

这本书出版后，把费城晚报新闻资料丰富的事实，具体的表现出来....：这比用图表，数目字，和空谈更有趣，更清楚，并予人深刻的印象。

柯特，和考夫曼所着的「商业上的表演术」一书中，举出很多例子，说明如何增加一家公司的营业数额。这部书中，引述一家电气公司销售冰箱，为了证明冰箱在通电时毫无声响，请买主在冰箱边燃擦火柴，借着听到擦火柴的声音，而证明他们的冰箱没有一丝声音.....洛巴克帽子公司的营业项目上写着，有电影明星安苏珊签过名的帽子，每顶是一元九角五分.....范尔巴把活动陈设窗停止后，如何会丢掉百分之八十的观众.....一家玩具公司，用了米老鼠的商标，如何使他由破产转为兴隆.....克莱斯勒汽车公司，如何在一辆汽车上，放下几头大象，证明他们出品的汽车是坚固、结实的。

纽约大学的巴顿，和伯西，分析一万五千个售货访问，他们写了一部书叫「怎样赢得一次辩论」。他们将其中原则，归纳成一篇演讲稿，叫「售货六原则」。接着再把这些原则，摄制成电影。将这部电影，在数百家大公司的营业部职员面前放映。他们还在各公共场所，举行示范表演，指出售货时的正确和错误的方法。

现在是表演的时代，只是叙述其中的原理，还不能有具体的效果。这种原理需要生动、活泼，需要使它更有趣、更戏剧化，所以必需用有效的「表演术」。电影，和无线电的实行.....你也应有像它们

那种表演的本领……电影明星这样做，无线电台这样传播，假如你想引起别人注意的话，你也应该这样去做。

那些布置橱窗的专门人才，他们知道「戏剧化」有惊人的力量。例如：有一家鼠药制造商，替零售商布置了一个橱窗，□面放了两只活老鼠，以证实他那种鼠药的功效。果然，在这星期内所销售出的鼠药，要比平时的销售量，增加了五倍。

「美国周刊」的波恩顿，要作一篇很长的市场报告。他的公司，替一家牌子最著名的润肤霜，完成了一篇详细的研究。别家润肤霜制造厂商，降低价格，准备跟他们竞争……这项事实，他必需要向该厂的主人说明。

波恩顿先生承认，第一次接洽算是失败了。

他说：「第一次我进去，我觉得自己走错了路，转到那条无用的讨论调查的方法那条路

上，……他辩论，我也辩论，对方指我是错误了，可是我尽力替自己证明，我并没有错误。

最后，虽然我的理由占了优势，自己也觉得很满意，可是我的时间到了，会谈完了，我仍然没有获得效果。

第二次，我没有去理会那些数目字和各项资料，我把事实用戏剧的手法表演出来。

我进入他的办公室时，他正忙着接电话。等他放下手里电话筒，我就打开一个手提箱，拿出三十二瓶润肤霜，放到他桌上；他知道这些东西，都是同业的竞争品。

每一个瓶子上，我都贴上一张纸条，上面写出调查的结果，那些纸条上，也简明的写上该项商品过去的情形。

结果如何呢?

这次不再有辩论了，反而发生了新奇的事情……他拿起一瓶又一瓶的润肤霜来看签上的说明。接着，友谊的谈话展开了，我们极融洽的畅谈，他问了若干其它的问题，而且也深切的感到兴趣。他本来只给我十分钟谈话的时间，可是十分钟过了，接着是二十分钟，四十分钟，快到一个钟头的时候，我们还在谈。

这次我所讲的，跟上次一样，可是这次我把事实戏剧化，并用了表演术；但所得的结果，多么的不同啊！」

所以，你要获得人们对你的同意，第十一项规则是：

使你的意念戏剧化。

第十二章　当你无计可施时，不妨试试这个

司华伯管理下的一家工厂，那位负责的厂长，无法使他管理的工人，达到标准化的生产量。

司华伯问那个厂长：这到底是怎么回事……？像你这样一个能干的人，竟不能使那些工人，达到工厂预计的生产量？」

厂长回答说：「我也弄不清楚是怎么回事……我用温和的话鼓励他们，有时不得已去斥责他们，甚至于用降职、撤职来恐吓他们，可是那些工人就是不肯辛勤工作。」

他们谈话的时候，是日班快结束；夜班要开始之时。

司华伯向那厂长说：「你给我一只粉笔。」他拿了粉笔，走向近边的工人处，问其中一名工人：「你们这一班，今天完成了几个单位？」那工人回答说：

六个。」

司华伯听到这样，一字不说，就在地上写了一个大大的「六」宇，便走了。

夜班的工人来接班，看到这个「6」宇，就问是什么意思。

日班的工人说：「大老板刚才来这里，他问我们今天做了几个单位，我回答是六个，他就在地板写了这个。6。字.

第二天早晨，斯华伯又去工厂，发现夜班工人已把「6」字拭去，改写上一个大大的「7」字。

这天，日班的工人，看到地上已换上一个「7」宇。他们感到夜班工人的工作效力，比日班工人强。哦，真的？是的，那就行了……他们要比夜班工人有更好的工作效果表现，就热心、勤快的加紧他们的工作。那天，日班快要下班时，他们留下」个大得出奇的「1o字——情况也就这样渐渐好转过来了。

没有多久，这家原来生产量落后的工厂，比公司里其它任何一家工厂的生产量都多。

这是什么原因？

就让司华伯用他自己的话来解释：「如果我们想要完成一件事，必须鼓励竞争，那并不是说争着去赚钱，而是要有一种胜过别人的欲望。」

争胜的欲望加上挑战的心理，对一个有血气的人来说，是一种最有效的激励。

如果没有这一种「挑战」，罗斯福不会进白宫坐下总统的宝座。这位勇敢的骑士，刚从古巴回来，便被推举为纽约州州长的候选人。可是他的反对党，指罗斯福已不是纽约州合法的居民，他知道这情形后，心理恐慌，就要准备退出。

党魁伯位德用了激将法，他转身向罗斯福大声的说：「难道圣巨恩山的英雄，竟是这样一个弱者？」就这样一句话，罗斯福才挺身跟反对党对抗——后来种种的演变，历史上都有详细的记载。

这一个「挑战」，不只改变了罗斯福他自己的」生，对美国的历史来请，也产生了极大的影响。

司华伯知道「挑战」有极大的力量……伯拉德知道，司密斯也知道。

鬼岛西端，有一座恶名四扬的「星星监狱」。这座监狱没有狱长，里面凶狠的犯人恶言沸腾，随时可能发生危险。司密斯需要一位坚毅、勇敢的人，去治理「星星监狱」。可是谁能胜任这个职司呢？他把纽海波顿的「劳斯」召来。

当劳斯站在他面前时，他愉快的说：「去照顾『星星」如何……？那里需要一个有经验的人！」

劳斯感到很窘迫……他知道「星星监狱」的情形，那里是如何的危险……那里随时会受到政治变化的影响。去那里的狱长，一再的更换，从来没有一个能够做上三个星期的……他要考虑自己的终生事业……那值得冒险吗？

司密斯见他犹疑不决的样子，微笑说：「年轻人，我不会怪你感到害怕……是的，那边确实不是一个太平的地方，那是需要一个有、大人物。才干的人，才能有这份魄力去做的。」

司密斯是不是下了一个挑战？劳斯的心中马上起了一种喜欢尝试需要一个「大人物」的工作的意念。

于是他去了，而且他在那里很长久的干下去。结果，他成为一个最著名的「星星监狱」狱长。劳斯曾完成一部「星星二万年」的作品，洛阳纸贵，畅销全国，还上电台广播，他的狱中生活的故事，被采用拍成好多部的电影。他对罪犯「人道化」的见解，后来造成了许多监狱改革的奇迹。

菲司顿橡皮公司创办人菲司顿，曾这样说过：「别以为用高额的薪金，就可以聚集人才，替我工作。只有竞争，才能发挥他们的工作效能。」

那是任何一个成功的人，都喜爱的竞技．！因为那是个表现他自己的机会，证明他的能力、价值胜过别人。所以造成了那些离奇古怪的竞技比赛，就像：竞走比赛、唤猪比赛、吃馒头比赛等等。而这能满足他们争强的欲望，自重感的欲望。

所以，如果你要得到人们——那些精神饱满的，有血气的人同意于你，就必需记住第十二项规则，那是：

提出一个挑战。

● 提要得人同意于你的十二种方法

第一项规则：在辩论中，获得最大利益的唯一方法，就是避免辩论。

第二项规则：尊重别人的意见，永远别指摘对方是错的。

第三项规则：如果你错了，迅速、郑重的承认下来。

第四项规则：以友善的方法开始。

第五项规则：使对方很快的回答「是！是！」。

第六项规则：尽量让对方，有多说话的机会。

第七顼规则：使对方以为这是他的意念。

第八项规则：要真诚的以他人的观点去看事情。

第九项规则：同情对方的意念和欲望。

第十项规则：激发更高尚的动机。

第十一项规则：使你的意念戏剧化。

第十二项规则：提出一个挑战。

第四篇　使人同意你的九种方法

第一章如果你必须批评，这是开始的方法

柯立芝总统执政时，我朋友在一次周末，应邀到白宫作客。当他走进总统私人办公室时，正好听到柯立芝在向他的一位女秘书说：「妳今天穿的衣服很漂亮，真是位年轻漂亮的女孩子。」

平常沈默寡言的柯立芝总统，一生很少赞美过别人这次却对他女秘书说出那样的话来，那位女秘书脸上顿时涌现出一层鲜艳的红晕。总统接着又说：「别难为情，我刚才的话，是为使妳感到高兴；从现在起，我希望妳对公文的标点上，要稍微注意一点。」

他对那位女秘书的方法，虽然稍嫌明显了些，可是所用的心理学却是很巧妙。当我们听到别人对我们的称赞后，如果再听到其它不愉快的话，就比较容易接受了。

理发师替人修面时，先敷上一层肥皂水——麦金利在一八五六年竞选总统时所采用的方法，就运用了这项原理。

共和党一位重要党员，绞尽脑汁，撰写了一篇演讲稿，他觉得自己写得非常成功。他很高兴的在麦金利面前，先把这篇演讲稿朗诵了一遍——他认为这是他的不朽之作这篇演讲稿虽然有可取之点，但并不尽善尽美，麦金利听后感到并不合适，如果发表出去，可能会引起一场批评的风波。麦金利不愿辜负他的一番热忱，可是，他又不能不说这个「不」字现在，看他如何应付这个场面。

麦金利这样说：「我的朋友这真是一篇少有见到，精彩绝伦的演讲稿，我相信再也不会有人比你写得更好了。就许多场合来讲，这确实是一篇非常适用的演讲稿，可是，如果在某种特殊的场合，是不是也很适用呢?

从你的立场来讲，那是非常合适、慎重的；可是我必需从党的立场，来考虑这份演讲稿发表所产生的影响。现在你回家去，按照我所特别提出的那几点，再撰写一篇，并送一份给我。」

他果然那样做了，麦金利用蓝笔把他的第二次草稿再加以修改，结果那位党员在那次竞选活动中，成为最有力的助选员。

这里是林肯所写的第二封最著名的信件。一林肯第一封最著名的信件，是写给毕克斯贝夫人的，为她五个儿子牺牲在战场而表示哀悼。一林肯写那封信，可能只花了五分钟时间。可是，那封信在一九二六年公开拍卖时，售价高达一万二千元这个数目比林肯五十年所能积蓄的钱还多。

这封信，是林肯在一八六三年四月二十六日，内战最黑暗的期间所写的。那时已是第十八个月了——林肯的将领们，带着联军屡遭惨败，一切都只是无用的、愚蠢的人类大屠杀。那时人心惶惶，全国哗然震惊，数以千计的士兵，临阵脱逃，甚至参议院里共和党议员，也起了内讧叛乱。更令人注意的是，他们要强迫林肯离开白宫。

林肯这样说：「我们现在已走到毁灭的边缘--我似乎感觉到上帝也在反对我们，我看

不到一丝希望的曙光。」这封信就是在如此黑暗、混乱的时期写出来的。

我摘录出这封信的主要目的，是为了说出林肯如何设法改变一位固执的将领，原因是全国成败的命运，就依赖在这将领的身上。

这该是林肯任职总统后，写信措辞最锐利而不客气的一封信。但你仍可注意到，林肯在指出他严重的错误前，先称赞了这位霍格将军。

是的，那些是他严重的错误，可是林肯并不作那样的措辞。林肯落笔稳健，具有保守和外交的手腕，他是这样写的：「有些事，我对你并不十分满意。」他用机智的手腕，加上外交的词汇。

这里就是写给霍格将军的信：

「我已任命你作包脱麦克军队的司令官，当然，我这样做是根据我所有的充份的理由。可是我希望你也知道，有些事，我对你并不十分满意。我相信你是一个睿智善战的军人，当然，这点是我所感到欣慰的。同时我也相信，你不至于把政治和你的职守，掺混在一起，这方面你是对的。你对你自己有坚强的信心——那是一种有价值、可贵的美德。

你很有野心，那在某种范围内，是有益而无害的。可是在波恩雪特将军带领军队的时候，你放纵你的野心行事，而加以阻挠他。在这

一件事上，你对你的国家，对一位极有功勋而光荣的同僚军官，犯下一桩极大的错误。

我曾经听说，并且听得使我相信，你说军队和政府需要一位独裁的领袖。当然，我给你军队指挥权，并非是出于这个原因。同时，我也没有想到那些。

只有战争中获得胜利的将领，才有当独裁者的资格。目前，我对你的期望，是军事上的胜利。到时，我会冒着危险，授予你独裁权。

政府将会尽其所能赞助你，就像赞助其它将领一样。我深恐你灌输于军队和长官，那种不信任上司的思想，会落到你自己的身上所以我愿意竭力帮助你，平息你这种危险的思想。

军队中如果有这种思想存在，即使是拿破仑还活在这世界上，他能从军队中得到些什么？现在切莫轻率推进，也不要过于匆忙，需要小心谨慎，不眠不休去争取我们的胜利。」

你不是柯立芝，不是麦金利，更不是林肯，你想知道这种哲理在日常商业上，对你真的有用吗？我们现在以费城华克公司卡伍先生为例。卡伍先生就像你我一样普通的人，他是我在费城所举办的一个讲习班里的学员。这是他在讲习班里演讲过的一个故事。

华克公司在费城，承包建筑一座办公大厦，而且指定在某一天必需竣工完成。这项工程，每一件事进行得都非常顺利，眼看这座建筑物就快要完成了。突然，承包外面铜工装饰的商人，说他不能如期交货。什么！整个建筑工事都要停顿下来！不能如期完工，就要交付巨额的罚款！惨重的损失——仅仅是为了那个承包铜工装饰的商人。

长途电话，激烈的争辩，都没有半点用处，于是卡伍被派往纽约，找那个人当面交涉。

卡伍走进这位经理的办公室，第一句话就这样说：「你该知道，你的姓名在勃洛克林市中，是绝无仅有的？」这位经理听到这话，感到惊讶、意外，他摇摇头说：「不，我不知道。」

卡伍说：「今晨我下了火车，查电话簿找你的地址，发现勃洛克林市里，只有你一个人叫这个名字。」

那经理说：「我从来没有注意过。」于是他很感兴趣的把电话簿拿来查看，果然一点也不错，真有这回事。那经理很自傲的说：「是

的，这是个不常见到的姓名，我的祖先原籍是荷兰，搬来纽约已有两百年了。」接着就谈论他的祖先和家世的情形。

卡伍见他把这件事谈完了，又找了个话题，赞美他拥有这样一家规模庞大的工厂。卡伍说：这是我所见过的铜器工厂中最整洁、完善的一家。」

那经理说：「是的，我花去一生的精力经营这家工厂，我很引以为荣，你愿意参观我的工厂？」

参观的时候，卡伍连连盛赞这工厂的组织系统，且指出那一方面要比别家工厂优良，同时也赞许几种特殊的机器。这位经理告诉卡伍，那几项机器是他自己发明的。他花了很长的时间，说明这类机器的使用方法，和它的特殊功能。他坚持请卡伍一起午餐！这一点你必需记住，直到现在，卡伍对于他这次的来意还只字未提。

午餐后，那位经理说：「现在，言归正传。当然，我知道你来这里的目的。可是想不到，我们见面后，会谈得这样的愉快」他脸上带着笑容，接着说：「你可以先回费城，我保证你的定货，会准时运送到你们那里，即使牺牲了别家生意，我也愿意的。」

卡伍并没有任何的要求，可是他的目的都很顺利的达到了。那些材料，全部如期运到，而那座建筑也没有受到任何的影响而如期完成。现在话又说回来如果卡伍当时用了激烈争辩的方法，会不会有这样满意的结果？所以，不使对方难堪、反感，而改变一个人的意志，第一项规则是：

用称赞和真诚的欣赏作开始。

第二章　如何批评才不致招怨

那是有一天中午的时候，司华伯偶然走去他一家钢铁厂，看到几个工人在吸烟，而在那些工人头顶墙处，正悬着一面「禁止吸烟」的牌子。司华伯是不是指着那面牌子，就向那些工人说：「你们是不是不识字？」不，没有，司华伯绝不会这样做。

他走到那些工人面前，拿出烟盒，给他们每人一只雪茄，并且说道：「嗨，弟兄们，别谢我给你们雪茄，如果你们能到外面吸烟，我就更高兴了。」那些工人们，已知道自己犯了错误——可是他们钦佩司华伯，他不但丝毫没有责备他们，而且还给他们每人一只雪茄当礼物，使工人们觉得高贵。像这样的人，你能不喜欢他吗？

范纳梅克是费城一家很大的百货公司的老板，他也喜欢运用这样的方法。范纳梅克每天去他百货公司一次日至有一次，他看到一位女客人站在柜台外面，等着买东西，可是就没有人去招呼她。

哦，售货员呢？他们都聚到柜台远处一角，在谈着笑着。范纳梅克一声不响，悄悄走去柜台里端，他自己招呼那位女顾客。然后他把成交的货物，交给售货员去包装，而他自己就走开了。

一八八七年三月八日，最善于布道的布道家「皮却」牧师去世了。下一个星期日，爱保德牧师被邀登坛讲道。他相心尽其所能，使这次讲道有完美的表现，所以他事前写了一篇讲道的稿子，准备到时应用。他一再修改、润色，才把那篇稿子完成，然后，读给他太太听。可是这篇讲道的演讲稿并不理想，就像普通演讲稿一样。

如果他太太没有足够的修养和见解，一定会向他这样说：「爱保德，这篇演讲稿糟透了，那绝不能用——如果你这样讲的话，听的人一定会睡去，它读起来就像百科全书一样；你讲道这么多年，应当很明白。老天爷，你为什么不像平常一样讲话，为什么不自然一些？」

她当然可以向她丈夫这样说！如果她这样说，后果又会如何呢？

那位爱保德太太，相信她知道这回事，所以她巧妙的暗示她丈夫，如果把那篇讲道演讲稿拿到北美评论去发表，确实是一篇极好的文章。也就是说，她虽然赞美丈夫的杰作，同时却又向丈夫巧妙的暗示，他这篇演讲稿，并不适合讲道时用。爱保德看出了他妻子的暗

示，就把他那篇绞尽脑汁所完成的演讲稿撕碎。他什么也不准备，就去讲道了。

我们要劝阻一件事，永远躲开正面的批评这是必需要记住的。如果有这个必要的话，我们不妨旁敲侧击的去暗示对方。对人正面的批评，那会毁损了他的自重，剥夺了他的自尊。如果你旁敲侧击，对方知道你用心良善，他不但接受，而且还会感激你。

所以要改变人们的意志，而不引起对方的反感，第二项规则是：

间接的指出人们的过错。

第三章　先说出你自己的错误

数年前，我的侄女约瑟芬，离开她坎萨斯城的家，到纽约来做我的秘书。约瑟芬十九岁，三年前从一家中学毕业，仅有一点点办事的经验；现在她是一位很能干的秘书了。

刚开始的时候，我看她实在有待改进。有一天，我想要批评她时，我先对自己这样说：「慢着，且等一等，戴尔·卡耐基……你的年纪比约瑟芬大一倍，你处事的经验，也高过她一万倍。你怎么能希望她具有你的观点？你的判断力？你的见解呢？戴尔，在你十九岁的时候，你做了些什么？记得你那笨拙、愚蠢的错误吗？」

真诚、公平的想过这些后，我发现约瑟芬比我当年要强多了。所以从此以后，当我提醒约瑟芬错处时，我总是这样说：

「约瑟芬，妳犯了一点错，可是老天爷知道，妳并不比我所犯的错误更糟。妳不是生下来就会判断一件事的，那是需要从经验中得来的。

而且，妳比我在你现在年纪的时候，要强多、乖多了。我自己犯过很多可笑的错误，我决不想批评你，或是其它任何人……可是，如果妳照这样去做，妳想不是更聪明一点吗？」

如果批评的人，开始先谦冲的承认自己也不是十全十美的、无可指责的，然后再指出人们的错误，这样就比较容易让人接受了。

圆滑的布洛亲王，在一九o九年，就已深切的感觉到，利用这种方法的重要……因为，当时德皇威廉二世在位；他目空」切，高傲自大，他建设陆、海军，欲与全世界为敌。

于是，一件惊人的事情发生了了！德皇说了一些令人难以置信的话，震撼整个欧洲，甚至影响到世界各地。最糟的是，德皇把这些可笑、自傲、荒谬的言论，就在他作客英国时，当着群众前发表出来。他还允许「每日电讯」，照原意在报上发表出来。

例如，他说他是唯一对英国感觉友善的德国人；他正在建造海军以对付日本的危害。德皇威廉二世还表示，只有他一个人的力量，才能使英国不致屈辱于法、俄两国的威胁之下。他又说，英国洛伯特爵士，在南非战胜荷兰人，都是出于他的计划。

在这一百年来的和平时期，欧洲没有一位国王，会说出这样惊人的话来……那时欧洲各国的哗然、骚动，像蜂似的涌了起来。英国非常愤怒……而德国的那些政治家，更是为之震惊。

在这阵惊慌期中，德皇也渐渐感到事态严重，而有些慌张了。他向布洛亲王暗示，要他代为受过。是的，德皇要布洛亲王，宣称那一切都是他的责任，是他建议德皇，就出那些不可信的话来的。

可是，布洛亲王作这样的表示，他说：「但是陛下，恐怕德国人或是英国人，都不相信我会建议陛下说那些话的。」

布洛亲王说出这话后，立刻发觉自己犯了一个严重的错误。果然，激起德皇的愤怒。

他咆哮的说：「你认为我是一头笨驴，连你都不至于犯的错误，而我做了出来。」

布洛亲王知道应该先作某种的称赞，然后才指出他的错误，可是为时已晚了……他只有作第二步的努力在批评后，再加以赞美。结果，立刻出现奇迹——其实称赞常是这样的

布洛亲王恭敬的说：「陛下，我绝对不是含有那种意思，陛下在许多方面都远胜过我，当然不只是在海军的知识上，尤其特别是在自然科学方面。陛下每次谈到风雨表、无线电报等科学学理时，我总替自己感到羞耻，感觉自己知道得太少了……

我很惭愧，对于各门自然科学都不懂，化学、物理更是一窍不通，连极普通的自然现象，我也不能解释。但略可抵补的是，我对于历史知识方面，稍微知道一点，同时也有一点政治上的才能，尤其是外交上的才能。」

德皇脸上显现出笑容来，那是布洛亲王称赞了他。布洛抬高了他，抑低了自己。经布洛作这样解释后，德皇宽恕了他，原谅了他。德皇热忱的说：「我不是常跟你这样讲过，你和我以彼此能相辅相成而著名……我们需要赤忱的合作，而且我们愿意这样做。」

他不只一次同布洛握手，是很多很多次……那天下午，他紧紧握着布洛的手，说：「如果有人向我说布洛不好，我就用拳头，打在他的鼻子上。」

布洛亲王及时救了他自己！他虽然是个手腕灵活的外交家，可是他却做错了一件事。他开始应该谈自己的短处，而措出德皇的长处……不能暗示德皇，是个智力不足的人，需要别人保护的人。

如果用几句卑微自己，而称赞对方的话，可以把盛怒中傲慢的德皇，变成一个非常热诚的朋友。试想——谦逊和称赞，在我们日常生活接触中，能对我们产生那一些效果？如我们用得适当，在人与人之间的关系上，真能发生不可思议的奇迹。

所以要改变一个人的意志，而不激起他的反感，第三项规则是：

在批评对方之前，不妨先谈谈你自己的错误。

第四章　没有人喜欢接受命令

我最近很荣幸，能同美国名传记作家「泰白尔」女士，一起用餐。当我告诉她，我正在写这本书的时候，我们开始讨论到与人相处的重要问题。她告诉我，当她撰写杨欧文传记时，曾访问一位跟杨欧文先生，同一办公室三年的人。

那人说，在这三年的长时间中，他从没有听到杨欧文向任何一个人，说出一句直接命令的话。杨欧文的措辞，始终是建议，而不是命令.

例如，杨欧文从没有说过：「做这个，做那个。」或者是「别做这个，别做那个。」他平时对人的措辞是：「你不妨可以考虑一下。」或者是「你认为那个有效吗？」

当他拟完一份信稿后，经常会这样问：「你以为如何？」当他看过助理写的一封信后，他会这样说：「或者我们这样措辞，会比较好一点。」他总是给人自己去做事的机会；他决不告诉他的助手应该怎样去做，而让他们从错误中去学习经验。

像杨欧文的那种方法，使人很容易改正他原来的错误。运用那种方法，他保持了对方的自尊，而且使那人有了自重感。那种方法，也很容易取得对方的真诚合作，而对方不会有任何的反抗，或是拒绝。

所以要改变一个人的意志，而不触犯或引起反感，第四项规则是:

发问时，别用直接的命令。

第五章　让对方保持他的面子

数年前，美国奇异电气公司遭遇到一桩很不容易应付的事，就是他们打算撤去斯坦米滋的部长职位。

对于电学方面的学识，斯坦米滋可以算得上是位一等的人才。可是，他担任了会计部的部长，却等于废物。由于斯坦米滋是电学方面不可多得的人才，而且又很敏感，使公司不敢得罪他。所以，公司特别给他一个新头衔，请他担任奇异公司顾问工程师，而另派他人，担任那一部的部长职位。

斯坦米滋很高兴！

奇异公司的主管人员，也很满意。由于他们在平和的气氛中，调动了一位有怪癖的高级职员——而他们之间，并没有发生了任何不愉快的事，因为他们让斯坦米滋顾全了他的面子

顾全到一个人的面子，那是多么重要！可是我们之间，很少有人想到过。我们蹂躏别人的感情，不留一丝的余地，找别人的错处，或者加以恐吓！当着别人面前，批评他的孩子，或是他所雇用的佣工，毫不顾虑到别人的自尊！

其实，我们只需要花钱分钟的时间想一想，再说一、两句体恤的话，谅解到对方的观点

，就可以解除很多刺痛。

下次如果我们需要辞退佣人或是雇员时，应当记住怎样做。

现在我引述会计师「格雷琪」给我的一封信：「辞退雇员，不是一件有趣的事。被辞退的人，当然更不觉有趣可言了。我负责的业务，都是有季节性的，所以每年的三月，我都需要辞退一批雇员。

在我们这一行业中，有一句俗话——『没有人愿意掌管斧头」。结果，就形成一种习惯，愈迅速解决愈好。在我解聘一位雇员时，总是这样的说：『请坐，现在季节已过，我们似乎已没有什么工作给你做了。当然，我相信你事前也知道，我们只是在忙不过来的时候，才请你们来帮忙。」

我所请的这些话，对这些人的影响，是一种失望，一种被人辞退的感觉。他们当中多数是终身在会计行业中讨生活的。他们对这些草率辞退他们的机构，并不显得特别的喜爱。

最近，当我要辞退那些额外雇员时，就稍微用上一点手腕，我把每人在这一季中的工作成绩细看过后，才召见他们。我对他们的谈话是这样的：

『某某先生，你这一季的工作成绩很好。前次，我派你到组瓦克城办的那件事，的确很难，但是你却办得有声有色，公司有你这样的人才，实在幸运。你很能干，你的前途远大，无论到什么地方都会有人欢迎你的。公司很相信你，很感激你，希望你有空常来玩！」

结果如何呢？这些被辞退的人，心情似乎舒服多了，他们不再觉得是受了委屈。他们知道以后如果这里再有工作时，还会请他们来的。当我们第二季又请他们来时，他们对我们这

家公司，更加有亲切的感觉。

已故的马洛先生，有一种奇妙的才能，他专门劝解两个水火不兼容的生死仇家……他是如何做的呢？他很仔细的找出双方都有理的事实，对于这一点他加以赞许，直到双方满意为止。并且不论最后如何解决，他决不说任何一方有错。

每个仲裁者都懂得让人保全他们的面子。

世界上真正伟大的人物，他们不会只注意自己某方面的成就。例如有这样一件事实：

经过数百年的敌对仇视，土耳其人在一九二二年，决定要把希腊人驱逐出境。

土耳其总统凯末尔，沉痛的向士兵说：「你们的目的地，就是地中海。」就这样一句话，一项近代史上最激烈的战争，就开始了这场战争的结果，土耳其获胜，当希腊的两位将军「铁考彼斯」和「狄阿尼」向凯未尔请降时，沿途受到土耳其民众的辱骂。

可是，凯末尔并没有以胜利者自居，显现出一副骄傲的态度来。

他握着他们的手说：「两位请坐，你们一定感到疲倦了！」凯末尔谈过战争情况后，为了要减少他们心理上的苦痛，就即说：「战争就像一场竞技比赛，有时候高手也会遭遇到失败的。」

凯末尔虽然获得了光荣的胜利，可是他记住这项重要的规则……也就是我们第五章里的规则，那是：

顾全对方的面子。

第六章　如何鼓励人们成功

我很早就认识巴洛，他对狗、马的性情很了解，他把他毕生的精力，都用在马戏团，和技术表演团上。我喜欢看他训练新狗做戏。我有注意到，在那头狗动作上稍有进步时，巴洛会拍拍牠，称赞牠，还给牠肉吃。

那不是什么新鲜的事。训练动物的人，几世纪来，都运用这样的技巧。

我很奇怪，当我们想改变一个人的意志时，为什么不用训练狗那样的技巧呢？我们为什么不用肉，来替代皮鞭呢？也就是说，为什么不用称赞来替代责备呢？即使只有稍微的进步，我们也要称赞，这样可以鼓励别人继续进步。

洛斯狱长发觉，即使对星星监狱里的凶狠犯人，赞赏最微小的进步，也是有效的。我写这本书的时候，接到洛斯狱长的一封信，他信上这样说：「我发觉对于犯人们的勤劳，如果加以适度的夸奖，要比严厉的惩罚、青备他们的过失，更能得到他们的合作，更能促进他们恢复人格。

我从来没有在「星星监狱」坐过牢——至少目前还没有；可是我可以回想我过去的生活中，有若干地方因几句赞美的话，而深深改变了我整个将来……你这一生中，是否也有过同样的情形？历史上有关称赞给人神奇力量的例证，真是不胜枚举。

就有这样一个例子：五十年前，有个十岁的孩子，在「那波尔斯」一家工厂里做工，那孩子从小就怀着一个理想，希望将来成为一个歌唱家。可是，他的第一位老师，就给了他一个打击。那位老师说：「你不能唱歌，你的嗓子很坏，所发出来的声音再难听也没有了。」

可是，那孩子的母亲，一个贫苦的农家妇女，她搂着自己的孩子，称赞他……她告诉自己的儿子，说他能唱歌，她已经看出他在进步了。母亲光着脚去做工，为的是省下钱来给儿子付音乐班的学费。那位农家母亲，鼓励自己的儿子，称赞自己的儿子，而终于改变了这

孩子的一生。你也许曾听过这孩子的名字，他就是当代一位杰出歌王「卡罗沙」。

许多年前，伦敦有个年轻人，他渴望自己能成为一位作家。可是他所有的遭遇，都事与愿违，处处都好象跟他作对似的……他所受到的学校教育，不到四年，他父亲因为还不起债而入狱，使这个年轻人饱尝饥饿的滋味。最后，他找到一份工作……他的工作是在一间老鼠满地跑的货仓里，黏贴墨水瓶上的签条。

夜晚，他跟另外两个来自伦敦贫民窟的骯脏顽童，住在楼顶的一小间暗房里。他对于写作的自信心很薄弱！当他第一篇稿子完成时，生怕会给人家讥笑，只得在夜间，悄悄地把稿子投入邮箱里。他接连的写稿、投稿，但他所寄出的那些稿子，也接连的都给拒绝退了回来

可是，伟大的一天来了，他的一篇稿子被录用了。其实，他连一先令的稿费也没得到。但录用他那篇稿子的编辑，赞许他的作品，这年轻人高兴极了.流着泪，漫无目的地走在街上。

由于一篇稿子刊登，所得到的称赞和承认，改变了他的终生事业。若不是那次的鼓励，这年轻人可能一辈子在那满是老鼠的货仓里工作。那年轻人的名宇，或许你知道，他就是英国大文学家「狄更斯」.

那是五十年前的事，有一个年轻人在一家店铺里工作，他每天早晨五点钟就要起来打扫店铺，一天做十四小时的苦工。这样经过了两年，年轻人实在忍受不下去了。某天早晨，等不及吃早餐，一口气走了十五哩路，去找他那替人做管家的母亲商谈。

他像是疯了似的向他母亲哭着哀求，他赌咒再也不回那家店铺工作了；如果他须再留在那店中，他就要自杀。他写了一封很长而悲惨的信，给他的老校长。说他心已破碎，不想再活下去了……他的老校长给了他一些赞美，说他是个聪明的年轻人，应该找一份更适合他去做的工作，然后给他一个教员的职位。

那个赞许，改变了那年轻人的将来，并在英国文学史上，留下一个使人无法磨灭的印象。因为那年轻人从此以后，完成了七十七部书，用他的笔，赚进了一百多万元……或许你知道他是谁了，他就是英国史学家韦尔斯」。

一九二二年，加利福尼亚有个年轻人，他连照顾妻子的生活，都感到非常困难。星期天，他去教会唱诗班卖唱；偶尔在人家婚礼中，替人家唱歌，可以赚进五块钱。他的生活贫困极了，没有能力住在城里，所以他在乡下一座葡萄园里租一间破旧的房子，每月租金只有十二元五角。

他住的房子，虽然租金非常便宜，可是还是无法负担，使他拖欠了人家十个月的租金。

他在环境逼迫之下，替房东摘葡萄，以偿还租金。他后来告诉我，那时，他在不得已情形下，穷得没有东西吃时，就拿葡萄来填饱肚子。

失望之余，他几乎想放弃歌唱这份爱好，去推销载重汽车谋生。就在这时，他的朋友休士称赞了他，休士对他说：「你的嗓音颇有发展的可能，你该去纽约学唱才是。」

那年轻人最近对我说，就是那一点称赞，那轻微的鼓励，成了他终身事业上的转折点。于是他向朋友借了二千五百元，去东部学唱。你或许也有听过他的名字，他是一位有名的歌唱家，叫「铁贝得」。

讲到如何改变一个人的意志，假如我们激励我们所接触的人，让他们知道自己潜藏着的财富，那我们所做的，不只是改变他们的意志……而是改变了他们一生的命运！

这话过份吗？现在我们看看一位已故哈佛大学名教授，也是美国最负声誉的心理学家兼哲学家「威廉．贾姆士」，所留下的名言：

「若与我们应当成就的事业相比，我们不过是、半醒着。，我们现在只利用到我们身心资源的一小部份。也可以这样说，每一个人，就这样的生活着，远在他应有的极限之内；他有各种的力量，可是却惯于不会利用。」

是的，就如前面所说的，我们具有各种潜在的能力，可是却惯于不会利用。这潜在的能力，其中一项，就是称赞别人、激励别人，让他们知道自己这股潜在的能力，所蕴藏的神奇效力。

所以，要改变一个人的意志；而不触犯，或是引起反感，第六项规则是：

称赞最细微的进步，而且称赞每一个进步。

第七章　给狗取个好名字

我的朋友琴德太太，住在纽约白利斯德路，她刚雇好一个女佣，告诉她下星期一开始来工作。琴德太大打电话给那女佣以前的女主人，那太太指这个女佣并不好。当那女佣来上班的时候，琴德太太说：

「妮莉，前天我打电话给你以前做事的那家太太。她说妳诚实可靠，会做菜，会照顾孩子，不过她说你平时很随便，总不能将房间整理干净。

我相信她说的是没有根据的，妳穿的很整洁，这是谁都可以看出来的……我可以打赌，妳收拾房间，一定同你的人一样整洁干净。我也相信，我们一定会相处得很好。」

是的，她们果然相处得非常好，妮莉不得不顾全她的名誉，所以琴德太太所讲的，她真的做到了。她把屋子收拾得干干净净，她宁愿自己多费些时间，辛苦些，也不愿意破坏琴德太太对她的好印象。

包德文铁路机车工厂总经理华克伦，他说过这样的话：一般人，都会愿意接受指导，如果你得到他的敬重，并且对他的某种能力表示敬重的话。」

我们也可以这样说，如果你想改善一个人某方面的缺点，你要表示出，他已经具有这方面的优点了。莎士比亚说：

「如果你没有某种美德，就假定你有。」是好是「假定」对方有你所要激发的美德，给他一个美好的名誉去表现，他会尽其所能，也不愿意使你感到失望的。

雷布利克在她的「我和梅脱林克的生活」一书中，曾叙述一个低卑的比利时女佣的惊人改变。

她这样写着：「隔壁饭店里有个女佣，每天替我送饭菜来，她的名字叫、洗碗的玛丽。，因为她开始工作时，是厨房里的一个助手。她那副长相真古怪一对斗鸡眼，两条弯弯的腿，身上瘦得没有四两肉，精神也是显得无精打采、迷迷糊糊的。

有一天，当她端着一盘面来给我时，我坦白的对她这样说：「玛丽，妳不知妳有内在的财富？」

玛丽平时似乎有约束自己感情的习惯，生怕会招来什么灾祸，不敢做出一点喜欢的样子，她把面放到桌上后，才叹了口气说：『太太，我是从来不敢想到那些的。。她没有任何怀疑，也没有提出更多的问题，她只是回到厨房，反复思索我所说的话，深信这不是人家开她的玩笑。

就从那天起，她自己似乎也考虑到那回事了；在她谦卑的心理，已起了一种神奇的变化。她相信自己是看不见的暗室之宝；她开始注意修饰她的面部和身体。她那原来枯萎了的青春，渐渐洋溢出青春般的气息来。

两个月后，当我要离开那地方时，她突然告诉我，她就要跟厨师的侄儿结婚了。她悄悄的告诉我：『我要去做人家的太太了！。她向我道谢我只用了这样简短的一句话，就改变

了她的人生。」

雷布利克给「洗碗的玛丽」，一个美好的名誉，而那个名誉改变了她的一生。

当利士纳要影响在法国的美国士兵的行为时，也用了同样的方法。哈巴德将军--一位最受人们欢迎的美国将军，他曾经告诉利士纳说，在他看来，在法国的二百万美国兵，是他所接触过最合乎理想、最整洁的队伍。

这是不是过份的赞许？或许是的。可是我们看利士纳如何应用它！

利士纳说：「我从未忘记把哈巴德将军所说的话，告诉士兵们，我并没有怀疑这话的真实性，即使并不真实，那些士兵们知道哈巴德将军的意见后，他们会努力去达到那个水准。」

有这样一句古语：「如果不给一条狗取个好听的名字，不如把牠勒死算了。」

几乎包括了富人、穷人、乞丐、盗贼，每一个人都愿意竭尽其所能，保持别人赠予他的「诚实」的美誉。

「星星监狱」狱长洛斯说：

「如果你必须去对付一个盗贼、骗子，只有一个办法可以制服他，那就是待他如同一个诚会、体面的绅士一样，假设他是位规规矩

矩的正人君子。他会感到受宠若惊，他会很骄傲的认为有人信任他。」

那句话太重要，太好了！我们不妨再说一遍：

「如果你必须去对付一个盗贼、骗子，祇有一个办法可以制服他，那就是待他如同一个诚实、体面的绅士，假设他是位规规矩矩的正人君子。他会感到受宠若惊，他会很骄傲的认为有人信任他。」

所以，如果你要影响一个人的行为，而不引起他的反感，记住第七项规则，那是：

给人一个美名让他去保全。

第八章　使错误看起来容易改正

我有一个尚未结婚的朋友，年的四十岁，不久前才订婚。他未婚妻劝他学跳舞这在他来说，或许太迟了。他告诉我经过情形的时候，说：

「天晓得，我需要学跳舞——因为我现在跳起来，还是像二十年前开始学跳舞的时候一样。我所请的第一位老师，说的或许是直一话。她告诉我说，我的舞步完全不对，必需从头再学起，但那使我很灰心。我无心再继续学了，所以我辞掉她。

第二个老师，说的也许不是实在话，可是我听了很高兴。她冷漠的说，我跳的舞步有点旧式，可是基本步子是对的，她说我不难学会几种流行的新舞步。

第一个老师，打消了我的兴趣，第二个老师恰好相反，她不断的称赞我，减少了我舞步上的错误。她肯定的对我说：、你有一种很自然的韵律感，你该是一位天才的舞蹈家.可是我自己知道，我祇是一位第四流的舞蹈者。可是，在我心里，却希望她所说的也许是真的。是的，或许是我付了学费，才使她说那些话的。

但，无论如何，我现在所跳的舞步，要比她还没有说我有一种「很自然的韵律感」那句话前，感到好得多了。我感谢她，她那句话鼓励了我，给了我希望，使我自己愿意改进。」

告诉一个孩子、一个丈夫，或是一个员工，他在某一件事上愚蠢至极，没有一点的天伦

，他所做的完全不对。那你就破坏了他想要进取、上进的心情。可是，如果运用一种相反的技巧，多给人们一些鼓励，把事情看成很容易。使对方知道，你对他有信心，他有尚未发展出的才干，那他就会付出最大的努力，争取到这个胜利。

那是汤姆士所用的方法——他该是人类关系学上，一位伟大的艺术家。他会成全你，给你信心，他用勇气和信任来鼓励你。我现在举出一个例子来：

最近我同汤姆士夫妇消磨周末，星期六晚上，他们约我一起玩「桥牌」。「桥牌」，那对我来讲是一窍不通；这游戏，对我就像一

个极神秘的谜。「不，不，我不会！」我不得不这样说。

汤姆士说：「戴尔这并没有什么技巧--在玩、桥牌。时，只要用点记忆和判断就行了，此外就谈不上任何的技巧了。你曾写过一章关于记忆方面的文章，所以、桥牌。对你是一项极容易学会的游戏。」

这是我有生以来，第一次坐在「桥牌」桌上那是由于汤姆士说我有玩「桥牌」游戏的天才，而使我感觉这种游戏并不难。

谈到「桥牌」游戏，使我想起克白逊来。凡玩「桥牌」的场所，没有人不知道克白逊这个名字的。他所着有关「桥牌」的书籍，已经译成十二种语言，销售发行的数量，不下一百万册。可是，他曾经这样跟我讲过——若不是有一个年轻少妇告诉他，说他有玩「桥牌」的天才，他一定不会以玩「桥牌」游戏为职业。

当他在一九二二年来到美国时，他打算找一个教哲学，或是社会学的职业，可是没有结

果。

后来，他替人家推销煤，结果失败了。

最后，他替人家推销咖啡，也一无所成。

那时候，他从未想到去教人玩「桥牌」游戏。他不但是个不精于玩牌的人，而且很固执；他常会找出很多麻烦的问题去问对方，所以谁也不愿意跟他一起玩牌。

后来他遇到一位美丽的桥牌老师「狄仑」女士，对她发生了爱情，他们就结婚了。当时，狄仑注意到他十分细心的分析自己手里的牌，于是说他对于「桥牌」，有潜伏的天才。克白这对我说，就是由于狄仑那句话的鼓励，使他后来成为职业的玩「桥牌」专家。

所以，如果你要改变人们的意志而不触犯，或是引起反感，第八项规则是：

用鼓励，使你要改正的错误，看来很容易做到；使你要对方所做的事，好象很容易做到。

第九章　使人们乐意做你所要的事

一九一五年，美国举国震惊，因为就在一年间，欧洲各国彼此残杀；规模之大，为人类战争史上所罕见。和平能实现吗？没有人知道。可是，威尔逊总统决心要为这件事而努力，他要派一个代表，一个和平专使，去和欧洲那些军阀们会商。

当时国务卿勃雷恩，是主张和平最有力的人，他希望为这件事奔走。他看出这是个绝好的机会——可以完成一桩名垂后世的伟大任务。可是威尔逊总统却派了另外一个人那是勃雷恩的好友郝斯上校。郝斯上校如果把这件事告欣勃雷恩，而不惹起勃雷恩的愤怒这是很不容易做到的事。

郝斯上校的日记上写着：「当勃雷恩听说我要去欧洲担任和平专使，显然他感到极大的失望。勃雷恩表示，这件事原本他是准备自己去的。

我回答说，总统认为一位政府大员担任这件事，是非常不适宜的。如果去了那里，会引起人们极大的注意--美国政府怎么派一个国务卿来参商此事？」

你是否有看出这话中的暗示？郝斯上校似乎就在告诉勃雷恩他的职位是何等重要，担任那项工作是极不适宜的。而勃雷恩满意了。

机警而富于社会处世经验的郝斯上校，他做到了人与人之间关系中，一项重要的规则，

那是：「永远使人们乐意去做你所建议的事。」

威尔逊总统请麦克杜，做他的阁员时，也运用了这项规则！那是他能给任何人的最高荣誉，可是威尔逊总统的做法，更使别人感觉到自己加倍的重要。这里是麦克杜自己叙述的故事：

「威尔逊总统说他正在组织内合，如果我答应担任财政部长一职，会使他非常高兴。他把这件事说得叫人非常地开心；他使我觉得我如果接受这项荣誉，就好象我帮了他一个大忙。」

可是不幸的，威尔逊总统没有永远运用那一种手腕，如果他运用了的话，历史的演变，或许跟现在就不一样了。

例如：关于美国加入国际联盟，并没有获得议院和共和党的赞同。威尔逊总统拒绝带洛德、休士，或是其它著名的共和党党员随行，参加和平会议；反而带了两个党内并没有名望的人，去参加会议。他冷落了共和党，不使他们觉得创办国联是他们的意见；这是他的意思，不要他们插手。威尔逊粗率的处置，摧毁了他自己的事业、损害了他的健康，甚至影响到他的寿命。使美国始终未加入国联，并且改变了以后世界的历史。

著名的「双日页」出版商，永远遵守这项规则：「使人们乐意去做你所建议的事。」他们明确的履行这项规则名作家亨利说，那家「双日页」，有时拒绝替他出版某一部书，可是拒绝得非常谦冲得体，决不使人有不愉快的感觉。亨利觉得二双日页」虽然拒绝了，可是比别家接受他的小说还值得高兴。

我认识一个人，有许多人请他去演说，因此，他必须拒绝不少人。来邀请他去的，都是他的朋友，或是那此一一极有交往的人。然而，他婉辞得非常巧妙，对方虽然遭他拒绝，可是还感到满意。

他是如何应付他们的？是告诉他的朋友，太忙抽不出时闲？或是其它什么原困。不，不是的。他表示感激对方的邀请，同时感到非常抱歉，接着他建议一位能代替他演说的人。也就是说，他不会使人感到不愉快。

他会作这样的建议：「你为什么不请我的朋友，﹏勃洛克林鹰报。的编辑、洛格斯。先生替你们演讲？你有没有想到那位、伊考克。先生，他曾在巴黎住了十五年，关于他在欧洲作通讯员的经验，相信会有许多惊奇的故事可说。还有那位、郎法洛。先生，他有很多在印度打猎的影片。」

「万特」是纽约一家「万特印刷公司」的经理，他要改变一位技术师的态度和要求，而不引起反感。这位技术师负责管理若干台打字机，和其它日夜不停在运转的机器。他总是抱怨工作时间太长，工作太多，他需要一个助手。

可是那位万特先生，没有缩短他的工作时间，没有替他添任何一个助手，却使这位技师高兴起来这是什么原因？万特想出的主意很简单，他给那位技师一间私人办公室。办公室外面挂上一块牌子，上面写着他的名字和头衔「服务部主任」。

这么一来，他不再是任何人可以随便下命令使唤的修理匠了。他现在是一个部门的主任，他有了自尊、自重的感觉这位「服务部主任」现在很高兴，已不再抱怨了。

是不是太幼稚了？或许是的……可是就有这样一件事，发生在拿破仑身上。当他训练荣誉军时，发出一千五百枚十字徽章给他的士兵，封他的十八位将军为「法国大将」，称他的军队为「伟大的军队」的时候，人们也说他「孩子气」，讥笑他拿玩具给那些出生入死的老军人。拿破仑回答说：「是的，有时人就是受玩具所统治。」

这种以名衔、或权威赠予的方法，对拿破仑有效，对你同样有效。例如：前面我曾提到过我的一个朋友纽约的「琴德」夫人。她家里有一块草地，常被那些顽皮的孩子所踩坏，使她受到很大的困扰。琴德夫人对那些孩子劝告、吓唬都不管用，可是终于给她想出一个办法来了……

她从他们之间，找出一个最坏的孩子，并给那孩子一个名衔，使他有一种权威的感觉。她叫那孩子做她的「密探」，专门侦察那些侵入她草地的孩子们，她这个办法果然有效。做她「密探」的那个孩子，在后面院子燃起一堆火，把一条铁棍烧得红红的，恐吓那些孩子，谁再闯进草地，他就用烧红的铁烫谁。

这就是人类的天性。

所以你要改变他人的意志，而不引起他的反感、抱怨，第九项规则是：

使人们乐意去做你所建议的事。

- 提要改变人而不触犯或引起反感的九种方法

第一项规则：用称赞和真诚的欣赏作开始。

第二项规则：间接的指出人们的错误。

第三项规则：在批评对方之前，不妨先谈谈你自己的过错。

第四项规则：发问时，别用直接的命令。

第五项规则：顾全对方的面子。

第六项规则：称赞最细微的进步，而且称赞每一个进步。

第七项规则：给人们一个美名让他去保全。

第八项规则：用鼓励，使你要改正的错误，看来很易做到；使你要对方所做的事，好象很易做到。

第九项规则：使人们乐意去做你所建议的事。

第五篇　创造奇迹的信件

我敢打赌，我知道你现在在想些什么，你可能正对自己这样锐：「『创造奇迹的信件」！太可笑了，那是卖狗皮膏药的药品广告！」

如果你有这样的想法，我不会怪你。若是十五年前，我拿起这样的一本书，我也会有那样的想法。是不是觉得怀疑？好吧，我喜欢好「怀疑」的人，我在二十岁以前，一直住在米苏里州……我就喜欢「不相信」的人。似乎人类思想之所以有进步，都是从怀疑、发问，和挑战而来的。

我们应该诚实，像我用「创造奇迹的信件」这题名是准确的吗？

嗯、坦白的说，那是不准确的。

说实在的，这个标题把事实轻描淡写了！这里所发表的信件，它所获得的结果，被批评有比奇迹好上一倍的效果。谁下这个断语的？那是「坦克」……他是美国一位最著名的推销专家，曾担任「敏维尔公司」推销主任，现在是「比德公司」广告主任，同时也是全国广告联合会的主席。

坦克先生说，他以前寄给代理商的询问函件，所得到的覆函，总数不到发出信函的百分之八。如果有百分之十五的回信，他就认为是很不错了。他还这样告诉我，如果回信比例，达到百分之二十，那该是奇迹了。

可是坦克有一封信，即在本篇中披露出来的这封，它的比例数，竟达到百分之四十二点五，也就是说比「奇迹」还好上一倍。你别发笑，这封信不是儿戏，也不是意外，其它许多信件，也获得了同样的效果。

他是怎么做到的？这是坦克自己说的：

「在我加入卡耐基先生讲习班后，信件的效力立即增加。我知道我过去所使用的方法完全错误。我试行这本书上的每一个原则，结果我发出的信函，竟增加百分之五百到八百的效果。」

这里是原信…这封信里的语气、含意，使人很愿意为发信人做一点事情，并且使对方有一种自重、高贵的感觉。

我的评语，注在括号里。

「亲爱的勃莱克先生：

我不知道你愿不愿意帮我解决一点小困难?

(让我们先把情形弄清楚……试问一个远在阿里桑那州的木材商，突然接到纽约敏维尔公司一位高级职员的来信；而这封信一开头就说，那位纽约的高级职员，要请对方帮助他解决一项困难。我们可以想象到阿里桑那州的那位木材商，会对自己这样说：

「好吧！如果纽约那位先生，真遇到什么困难，那他是找对人了。我一向愿意帮助人家，我看看他到底遇到了什么难题。」)

去年，我曾使我们公司相信各家木材代理商，销售增加的原因，是由于我们『敏维尔公司」，举办了直接通讯的效果。

最近，我寄出各商家的询问函件有一千六百封，使我感到兴奋的是，已收到他们覆函数百封，那表示他们赞成这项合作有显著的效果。

因此，我们又完成了一项直接通讯的新计划，相信你也会喜欢的。

可是，今天早晨我们公司总经理，和我讨论到关于去年所实施计划的报告，并问我关于营业额方面的情形如何，究竟有若干买卖成交？所以，我必需请你帮助我，让我能获得这项资料。

(「请你帮助我获得这项资料」，这是一句很好的措辞，那位纽约大商人说了实在话，而他也给远在阿里桑那州的一个代理商，诚实而恳切的重视。可是需要注意的是：坦克并没有说出一句，他公司如何重视的话。可是，他使对方立即知道，他是如何需要对方的赐予和帮助。

坦克又向对方承认极需要对方帮这个忙；不然无法向总经理作一圆满的报告。阿里桑那州那商人，也具有普通的人性，当然喜欢听这些话。)

我请求你帮助的是：一、在来函附上的明信片上，请你告诉我，去年你所成交的生意，有那些是由直接通讯获得成功的。二、请你告诉我，那些买卖的总额是多少。如果你肯赐下覆函，我非常感激。我对你所提供的资料，极是珍惜，而且感谢你的好意。

推销部主任坦克议启」

这是很简单的一封信，是不是？但它却能产生奇迹……因为请对方帮忙，使对方有了自尊、自重的感觉。

那种心理学是有效的，不论你是销售海绵屋顶材料，或者是坐福特汽车去欧洲旅行。

现在有这样一个例子：我和卡鲁，有一次去法国内地作汽车旅行的时候，突然迷了路。我们把那部「老爷车」停下，问当地的村民，我们如何可以驶去一个大镇。

这问路的效果，就像通了电流一样……这些人穿的是木鞋，以为所有美国人都是有钱的，而汽车在那一带，更少见到。驾着汽车游览法国的美国人，一定是百万富翁，也许就是汽车大王「福特」的堂兄堂弟。

可是他们知道的事，有些是我们不知道的。我们比他们有钱，但我们把帽子脱下，恭敬有礼的向他们问路，就给了他们一种自重感。他们立刻开始说话，其中有一个，似乎觉得这是一个难得的机会，叫旁边的人都安静下来，他想要一个人享受这种指出我们迷途的快感。

你不妨自己试一试！当你下次到一个陌生的地方，把一个看来经济、社会阶层，比你低的人拦住。问他说：「不知你肯不肯帮我解决一点困难，请你告诉我如何到某某路、某某巷，好吗？」

富兰克林就用这种方法，把一个仇人，变成一个终生的朋友。富兰克林年轻的时候，他把所有的积蓄，都投资在一家小型的印刷厂中。他设法让自己被举为费城议会的书记，由于那个职务，能使他做到公家的印刷生意。那位置对他来讲，是很有利的，他希望能够达到这个目的。可是，在他的前方，却有个很大的障碍，议会中有个最富有、最有能力的人，他极不喜欢富兰克林，不但不喜欢，他在演讲中还公开毁谤富兰克林。

这件事对富兰克林非常的危险。所以，富兰克林决心要使那个人喜欢他！

可是，他要如何进行呢？这是个难题……他为那人做些有好处的事？不，那会引起对方的怀疑，说不定更会轻视富兰克林！

富兰克林聪明、能干，他决不会这样做，他做了一椿正巧相反的事，他请那个仇人帮他一次忙。

富兰克林向那人借十块钱？不，不是的……富兰克林所求于那人的，是触动他的虚荣，一椿使对方认为高兴的事。那是很巧妙的表示，富兰克林对他的智识和成就，表示赞赏。

这是富兰克林自写的一段故事。

「我听说他图书室里，有一本极少见到的奇书。我就写了一封信给他，表示很希望能看到他所收藏的那一本书。

我请他借我观阅数天，他很快的叫人把我所希求的书送来，一星期后，我如期还给他，同时还附上一封信，表示我很感激他的帮忙。

几天后，我们见面时，他开口跟我讲话——这是从来没有过的事--并且很客气，就从那次以后，他表示愿意帮助我任何一件事，继后我们成了很好的朋友，直到他去世的时候。」

富兰克林去世迄令已有一百多年了，可是他所应用的心理学，这种请人帮助的心理学，仍然是人们所重视的。

例如：我讲习班里有个学员叫「爱姆赛尔」，他运用这种心理学，获得了很大的成效。爱姆赛尔推销铅管和热气用品已经很多年了；他费尽脑筋，想要跟勃洛克林的一个铅管技师做买卖。

这个铅管技师，生意做得很大，同时信用也非常好，可是爱姆赛尔，一开始就受到了打击。这个铅管技师，是个粗线条的人，是个蛮横、粗暴的人物。他坐在办公桌椅上，嘴上叼着一枝浑粗的雪茄，每次见到爱姆赛尔就这样说：「我今天什么也不要，别浪费我的时间，你走吧！」

后来有一天，爱姆赛尔尝试了一个新方法，这个方法，使他获得了一个朋友，和很多的订货合同。

爱姆赛尔的公司，打算在长岛的皇后村，买一栋房子，开设分公司。那房子正好跟那铅管技师的房子为邻，因此他很熟悉房子的情形。所以，这一次他去见那技师时，就这样说：「某先生，令天我不是来跟你谈买卖的，我是想请你帮一个小忙。如果你方便的话，那只需要一分钟的时间就够了。」

那铅管匠嘴上叼着一只浑粗的雪茄，一付财大气粗的模样，说：「嗯，好吧。你有什么话？快说吧！」

爱姆赛尔说：「我的公司想在皇后村开一家分公司，你对这里的情形，相信比任何人都清楚，所以我来讨教你一点意见．．．．：，你看这是不是一个很好的计划．．」

这是过去从没有发生过的情况！这些年来上洹个铅管技师对推销员，都是咆哮怒喝，使他获得——一种高贵感。

可是现在，有个大公司的推销员来请教他、征求他的意见。

他拉过一张椅子，指了指说：「你坐下，」这次，他花了一小时的时间，详细告诉我，关于皇后村铅业方面的情形。

他不但赞成在这里开设分公司，同时替我计划出购置地产的程序，和购买货物、开业的一切情形。他为一家有规模的铅业公司指示营业方针……从这方面他获得了高贵感。从公事谈到私事，他变得十分友善，同时还告诉爱姆赛尔关于他家庭中困扰的事和冲突。

爱姆赛尔说：「那天晚上，我临走的时候，我口袋里不但装进大批定货合同，而且还建立了巩固的商业友谊的基础。我现在和这个过去对我狂吠、咆哮的人，一起打高尔夫球，过去那种态度已完全改变，这是由于我请他帮了一件，使他感到重要的事。」

让我们瞧瞧坦克的另一封信，再看他如何巧妙的运用这种「帮我一个忙」的心理学。

数年前，坦克先生由于得不到商人、包工、和建筑师回答他询问的信，使他感到非常苦恼

那时候，他发给建筑师、工程师的信，常常收不到百分之一的覆函。他认为有百分之二的覆函，已算不错了，如果是百分之三的话，那就更好了。百分之十如何呢？那该是一项奇迹了。

可是下面的信，差不多得到百分之五十的效果……也就是说，已超过他认为是奇迹的五倍。那是些什么样的回信呢？两、三页满含友善的建议与合作的回信。

这里是原信，你要注意他所用的心理学，和有些地方措辞上的技巧……这封信，跟上次那封，大致相同。

当你看这封信时，要注意字里行间，尽量分析收信人心理上的感受找出它何以会有高出奇迹五倍的效果。

「亲爱的社先生：

我不知道你肯不肯，帮助我解决一点困难?

一年前，我曾向我们公司建议：建筑师们最需要的，是一本商品目录——详列本公司所有的建筑材料，并且说明它的用途。

现在附函寄上一本，这是我们公司第一次提供的服务。

只是目前存书不多，本公司并不反对我再版的建议，但是需要有充份的资料，证明再版的书，能完成一次满意的任务。

所以，这件事希望能获得你的帮助，我请你、还有全国其它四十九位建筑师作我的评判员。

为了不敢使你有太多的麻烦，我在信后附上几个简短的问题，如蒙赐答，感激不尽；并附上回邮，敬希不吝示下。只是这件事不敢对你有所勉强，可是在我来讲，是否将这本目录停止再版，那完全依你的经验、建议为原则。

无论如何，你可确信我很感激你的合作，谢谢你。

坦克谨启」

这里需要提出一句重要的警告……我由经验知道，有些人看过这信，会机械式的运用这种心理学。我们需要尽量鼓起对方的自尊心，但不是运用谄媚，或是虚伪，如果引误了这个出发点，是绝不会有效果的。

必需记住：我们每一个人，都是希望如何被人欣赏、如何被人重视……甚至会不顾一切

的去达到这个目的。可是，没有人会接受不诚恳的、虚伪的奉承。

我愿意再说一遍：这书中所告诉你的原则，必需出自由衷才会有效果出现。我不希望人们用奸诡的骗术，去欺骗人家;而我所讲的，只是一种新的生活方式。

第六篇　使你的家庭和睦的七种方法

第一章　如何最快速的自掘婚姻的坟墓

法国皇帝拿破仑三世，就是拿破仑．庞纳派德的侄儿，他和世界上最美丽的女人依琴尼

迪芭女伯爵，坠入情网……接着，他们结婚了。他的那些大臣们纷纷指出，迪苣仅是西班牙一个并不重要的伯爵的女儿。可是拿破仑回答说：这又有什么关系呢？」

是的，她的优雅、她的青春、她的诱惑、她的美丽，使拿破仑感到幸福。拿破仑在一次哗然激烈的言论中，向全国宣布说：「我已挑选了一位我所敬爱的女人，做我的妻子，我不想娶一个我素不相识的女人。」

拿破仑和他的新夫人，他们具有健康、权力、声望、美貌、爱情，一对美满婚姻所完全具备的条件婚姻点燃的圣火，从来没有像他们这样光亮，这样白热。

可是，没有多久,这股炽烈、辉煌的光芒，渐渐冷却下来了！终于成了一堆的尘灰。拿破仑可以使迪芭小姐成为皇后。可是他爱情的力量、国王的权威，却无法制止她对他无理的喋喋不休。

迪芭受嫉妒所困扰，遭疑惧所折磨，使她侮慢他的命令，甚至不许拿破仑有任何秘密。她闯进拿破仑正在处理国家大事的办公室……她捣毁了拿破仑与大臣们之间，正在讨论中的重要会议。她不允许他单独一个人，总怕拿破仑会跟其它的女人相好。

她常会去找她姊姊，抱怨他的丈夫…．…：诉苦、哭泣、喋喋不休！她会闯进他的书房，暴跳如雷、恶言谩骂……拿破仑拥有许多富丽的官室，身为一国的元首，却找不到一间小屋子，能使他宁静安居下来。

依琴尼．迪芭小姐的那些吵闹，所获得的是些什么？

这里就是答案……我现在从「莱茵．哈特」名著「拿破仑与依琴尼．迪芭，一幕帝国的悲喜剧」一书上，摘录下来：

「……以后，拿破仑时常在晚间，从宫殿一扇小门潜出；用软帽遮住眼，由一个亲信恃从，陪他去与正期待着他的一个美丽女人幽

会。他们或者会在巴黎城内漫游，或是观赏平时国王所不易见到的那些夜生活。」

拿破仑的那类情形，就是依琴尼．迪芭小姐所留下的成绩。事实上，她高居法国宝座，她的美丽倾国倾城……可是以她皇后之尊，有倾国倾城的美丽，却不能使爱情在吵闹的气氛下存在。依琴尼曾放声哭诉说：「我所最怕的事，终于临到我身上。」

临到她身上？那是她咎由自取，自己找来的。这个可怜的女人，完全是错在她的嫉妒，和喋喋不休的吵闹。

地狱中的魔鬼所发明的种种毁灭爱情的烈火中，吵闹是最可怕的一种，就像被毒蛇咬到

，决无生望。

俄国大文豪托尔斯泰的夫人，也有这样的发现，可是已经太晚了。当她在临死前，向她女儿忏悔说：「妳父亲的去世，是我的过错。」她的女儿们没有回答，而是失声痛哭起来。

她们知道母亲说的是实在话……那是她们的母亲，不断的抱怨、长久的批评父亲在这情形下去世的。

可是托尔斯泰伯爵，和他的夫人，照理他们处在优越的环境里，应当十分快乐才对。托尔斯泰是历史上最著名的小说家之一，他那两部名著「战争与和平」和「安娜．卡列尼娜」，在文学领域中，永远闪耀着光辉。

托尔斯泰倍受人们所爱戴，他的赞赏者，甚至于终日追随在他身边，将他所说的每一句话，都快速的记了下来。即使他说了这样一句：「我想我该去睡了！」像那样一句平淡无奇的话，也都给记录下来。现在苏俄政府，把他所有写过的字句，都印成书籍，这样合起来有一百卷。

除了美好的声誉外，托尔斯泰和他的夫人，有财产、有地位、有孩子。普天下，几乎没有像他们那样美满的姻缘……．：他们的结合，似乎是太美满、太热烈了，所以他们跪在地上，祷告上帝，希望能够继续赐给他们这样的快乐。

后来，发生了一椿惊人的事，托尔斯泰渐渐的改变了。他变成了另外一个人，他对自已过去的作品，竟感到羞愧。就从那时候开始，

他把剩余的生命，贡献于写宣传和平、消弭战争、和解除贫困的小册子。

他曾经替自己忏悔，在年轻时候，犯过各种不可想象的罪恶和过错……甚至于谋杀……。他要真实的遵从耶稣基督的教训。他把所有的田地给了别人，自已过着贫苦的生活。他去田间工作、砍木、堆草，自己做鞋、自已扫屋，用木碗盛饭，而且尝试尽量去爱他的仇敌

托尔斯泰一生的过程，该是一幕悲剧，而造成悲剧的原因，是他的婚姻。他妻子喜爱奢侈、虚荣，可是他却轻视、鄙弃。她渴望着显赫、名誉，和社会上的赞美。可是，托尔斯泰对这些，却不屑」顾。她希望有金钱和财产；而他却认为财富和私产是一种罪恶。

这样经过了好多年，她吵闹、谩骂、哭叫，因为他坚持放弃他所有作品的出版权，不收任何的稿费、版税。可是，她却希望得到从那方面而来的财富。

当他反对她时，她就会像疯了似的哭闹，倒在地板上打滚……她手一果拿了一瓶鸦片烟膏，要吞服自杀，同时还恫吓丈夫，说要跳井。

在他们生活过程中，有一件事，我认为是历史上，最悲惨的一幕。我已经有说过，他们开始的婚姻，是非常美满的，可是经过四十八年后，他已无法忍受再见到自己妻子一眼。

在某一天的晚上，这个年老伤心的妻子，渴望着爱情，她跪在丈夫膝前，央求他朗诵五十年前，他为她所写，最美丽的爱情诗章。当他读到那些美丽、甜蜜的日子，现在已成了逝去的回忆时，他们俩都激动的痛哭起来……生活的现实，和逝去的回忆，那是多么的不同

最后，当他八十二岁的时候，托尔斯泰再也忍受不住他家庭折磨的痛苦，就在一九一o年十月，一个大雪纷飞的夜晚，他脱离他的妻子而逃出家门……逃向酷寒、黑暗，而不知去向。

经过十一天后，托尔斯泰患肺炎，倒在一个车站里，他临死前的请求是，不允许他的妻

子来看他。

这是托尔斯泰夫人抱怨、吵闹，和歇斯底里，所付出的代价。

也许人们认为，她在若干地方吵闹，也不能算是过份！是的，我们可承认这样的说法，可是这不是我们所讨论的问题。而最重要的是，那种喋喋不休的吵闹，是否对她有了某种帮助？还是杷事情弄得更糟？

「我想我真是神经失常！」托尔斯泰夫人觉悟到那句话时，已经晚了。

林肯一生过程中最大的悲剧，也是他的婚姻。请你注意，不是他的被刺，而是他的婚姻。当波司向他放枪时，他并未感觉到自己受了伤……原因是他几乎每天生活在痛苦中。

他的法律同仁哈顿，形容林肯在他二十三年来所过的日于，都是「处在由于婚姻不幸，所造成的痛苦中。」「婚姻不幸」？那几乎有四分之一世纪的时间，林肯夫人都是喋喋不休，困疲了林肯的一生。

她永远抱怨，永远批评她的丈夫，她认为她丈夫林肯的一切，没有一件是对的。她抱怨丈夫，脚步中没有一点弹性，动作一点也不斯文，甚至做出丈夫那副模样来嘲笑丈夫，她喋喋不休的要他改变走路的样子。

她不爱看他两只大耳朵，和他的头成直角的……甚至指她丈夫的鼻子也不挺直，又指他嘴唇如何难看……手脚太大，偏偏脑袋又这么小。她又说她丈夫像个痨病鬼。

林肯和他的妻子，在各方面都是相反的……在教养方面、环境方面、性情上、志趣上……还包括智能和外貌上……他们时常彼此激怒、敌视。

已故上议员「比弗瑞滋」，是研究林肯传记的一位权威。他这样写着：一林肯夫人那尖锐刺耳的声音，隔着一条街都可以听到。她不断的怒吼，凡住在邻近的人们都听得见。她的忿怒，常用言语以外的方法发泄出来，而要形容她那副忿怒的神情，很不容易。」

有这样一个例子：林肯夫妇结婚后不久，和欧莉夫人住在一起——她是春田镇上一个医生的寡妇，或许为了贴补家里一份收入，不得不让人进来寄住。

有一天早晨，林肯夫妇两人正在吃早餐时，林肯不知为了什么原因，激起他妻子的暴怒，林肯夫人在盛怒下，端起一杯热咖啡，朝丈

夫的脸上泼去……她是当着许多住客面前这样做的。

林肯不说一句话，就忍着气坐在那里，这时欧莉夫人过来，用一块毛巾，把林肯脸上和衣衫上的咖啡拭去。

林肯夫人的嫉妒，几乎达到已使人无法相信的程度，她是那样的凶狠、激烈……只需读几段她当着众人面前，所做的可怜丢人的事，就是七十五年后读到这些事，还会令人吃惊。她最后精神失常了——如果我们厚道的说她一句，那是说她一向就有点神经质的。

所有那些吵闹、责骂、喋喋不休，是不是把林肯改变了？从另一方面讲，是的。那确实改变了林肯对她的态度，那使他后悔这桩不幸的婚姻，而且使他尽量避免跟她见面。

春田镇有十一位律师，他们不能都挤在一个地方糊口谋生。所以他们常骑着马，跟着当时担任法庭职务的台维斯法官，去其它各地——那样，他们才能在第八司法区里各镇的法庭上，找点工作。

其它律师们，谁都希望周末回春田，回去跟家人欢渡周末。可是林肯不回春田，他就怕回家，春季三个月，秋季三个月，他宁愿留在他乡，不愿意走近春田。

他每年都是如此。住宿镇上小旅店，不是一桩舒服的事！可是林肯愿意单独住在那里，不想回家去听他太太喋喋不休的吵闹。

这就是林肯夫人、依琴尼皇后，和托尔斯泰夫人，她们和丈夫争闹后的结局。她们所获得的，是生命过程中一幕悲剧的收场。她们把珍爱的一切，和她们的爱情，就这样毁灭了。

「海姆伯格」，他在纽的家事法庭工作十一年，曾批阅过数千件的「遗弃」案件。他对这方面，有这样的见解，他说：男人离开家庭的一个主要原因，那是因为他们的妻子又吵又闹，喋喋不休。波士顿邮报上，曾报导出这样一节：「许多做妻子的，连续不断，一次又一次在泥地挖掘，而完成了她们一座婚姻的坟墓。」

所以，你要保持你家庭的美满、快乐，第一项规则是：

切莫喋喋不休。

第二章　爱--就让他自在的生活

英国大政治家狄斯瑞利说：「我一生或许有过不少错误和愚行。可是我绝对不打算为爱情而结婚。」

是的，他果然是没有。在他三十五岁前没有结婚，后来，他向一个有钱的寡妇求婚，是个年纪恍他大十五岁的寡妇，一个经过五十寒暑，头发灰白的寡妇。

那是爱情？不，不是的。她知道他并不爱她，而是为了金钱而娶她。所以那老寡妇祇要求了一件事，她请他等一年。她要给自己一个观察他品格的机会。一年终了，她和他结婚了

这些话听来乏味，平淡无奇，几乎像做一次买卖，是不是？可是，使人们难以了解的是，狄斯瑞利的这桩婚姻，却被人称颂是对最美满的婚姻之」.

狄斯瑞利所选的那个有钱的寡妇，既不年轻，又不漂亮，是个经过半世纪岁月的妇人，当然差得远了。

她的谈话，常会犯了文学上、历史事迹上极大的错误，往往成为人们讥笑的对象。例如有这样一桩有趣的事……「她永远弄不清楚，是先有希腊，还是先有罗马。」她对衣饰装扮，更是离奇古怪，完全离了谱。至于对屋子的陈设，也是一窍不通的。可是，她是个天才！

她在对婚姻最重要的事情上，是一位伟大的天才——对待一个男人的艺术。

她从不让自己所想到的，跟丈夫的意见对峙、相反。每当一整个下午，狄斯瑞利跟那些敏锐反应的贵夫人们对答谈话，而心疲力竭的回到家里时，她立刻使他有个安静的休息。在这个愉快日增的家庭里，在相敬如宾的气氛中，他有个静心休息的地方。

狄斯瑞利跟这个比他年长的太太一起时，那是他一生最愉快的时候。她是他的贤内助，他的亲信，他的顾问。每天晚上，他从众议院匆匆地回家来，他告诉她白天所看到、所听到的新闻。而……最重要的……凡是他努力去做的事，她决不相信他是会失败的。

玛丽安……这个五十岁再结婚的寡妇，经过三十年的岁月，在她认为，她的财产所以有价值的原因，那是因为能使他的生活更安逸

些。反过来说，她是他心中的一个女英雄。狄斯瑞利在她去世后，才封授伯爵的。可是当他还是平民时，他陈情维多利亚女皇封授玛丽安为贵族。所以在一八六八年，玛利安封立为「毕根菲尔特」女子爵。

无论她在众人面前，所表现的是如何的愚蠢、笨拙，他从来不批评她，他在她面前，从不说出一句责备的话…！如果有人嘲笑她时，他立即为她强烈的辩护。

玛丽安并不完美，可是在她后三十年的岁月中，她永远不会倦于谈论她的丈夫！她称赞他、钦佩他！结果呢？这是狄斯瑞利自己说的：「我们结婚三十年，我从没厌倦过她。」

可是，有些人会这样想——玛丽安不知道历史，她一定是愚蠢的。

在狄斯瑞利这方面，他认为玛丽安是他一生中最重要的，那是他毫不隐讳的。结果呢？玛丽安常告诉她的朋友们说：「感谢上帝的慈爱，我的一生，是一连串长久的快乐。」

他们俩之间，有一句笑话。狄斯瑞利曾这样说！「你知道，我和妳结婚，那仅只是为了妳的钱？」玛丽安笑着回答：「是的，但如果你再一次向我求婚时，一定是为了爱我，你说对不对？」

狄斯瑞利承认那是对的。

不，玛丽安并不完美的；可是狄斯瑞利够聪明的让她保持原有的她。

贾姆曾这样说过：「跟人们交住，第一件应学的事，那是不干涉人们自己原有那种特殊快乐的方法……」

「伍特」在他所着一部有关家庭方面的书上，有这样的写着：「婚姻的成功，那不祇是寻找一个适当的人，而是自已该如何做一个适当的人。」

所以，你要你家庭有个美满、快乐的生活，第二项规则是：

别尝试改造你的伴侣。

第三章　这样做你就快要离婚了

狄斯瑞利在公众生活中的劲敌是格雷斯束。他们两人，凡遇到国家大事有可争辩的，就会起冲突。可是，他们有一件事，却是完全相同的，那是他们私人生活都非常快乐。

格雷斯束夫妇俩，共同渡过了五十九年美满的生活。我们很愿意想象到，格雷斯束这位英国尊贵的首相，握着他妻子的手，在围绕着炉子的地毯上，唱着歌的那幕情景。

格雷斯束在公共场合，是个令人可怕的劲敌，可是在家里，他决不批评任何人。他每当早晨下楼吃饭，看到家里还有人睡着尚未起床时，他会运用一种温柔的方法，以替代他原来该有的责备。

他提高了嗓子，唱出一首歌，让屋子里充满着他的歌声……那是告诉还没有起床的家人，英国最忙的人，独自一个人，在等候他们一起用早餐。格雷斯东有他外交的手腕，可是他体贴别人，竭力避免家庭中的批评。

俄国女皇「凯赛琳」也曾经这样做过。她统治了世界上一个面积辽阔的帝国，掌握千万民众生杀予夺的大权。在政治上，她是一个残忍的暴君，好大喜功的接连战争。只要她说一句话，敌人就判处了死刑。可是，如果她的厨师把肉烤焦了，她什么话也不会说，微笑着吃下去。她这个容忍，该是一般男士们所效法的。

「桃乐赛．狄克司」，是美国研究不幸婚姻原因的权威者。她提出这样的见解：百分之五十以上的婚姻都归于失败；为什么许多甜蜜的美梦，会在结婚以后全部触礁呢？她知道有一个原因，那就是因为批评无用的，令人心碎批评。

所以，如果你要保持你家庭的美满、快乐，记住第三项规则，那是：

不要批评。

如果你要批评你的孩子，你以为我会劝阻你别那么做……不，不是那回事。我只是要这样告诉你，在你批评他们之前，不妨先把那篇「父亲所忘记的」的文章看一下.这篇文章是在一本家庭杂志评论栏上刊登出来的。我们获得原著者的同意，特地转载在这里。

「父亲所忘记的」，是一篇短篇文章，却引起无数读者的共鸣，也成了谁都可以翻印的读物。前些年，那篇文章第一次刊登出来后，就像本文作者「雷米特」所说的：

「在数百种杂志、家庭机关，和全国各地的报纸上刊出，同时也译成了很多种的外国文宇。我曾答应了数千的人，拿这篇文章在学校、教会，和讲台上宣读，以及不计其数的空中广播。

而使人感到惊奇的是，大学杂志采用，中学杂志也采用。有时候一篇短文，会有奇异的效果出现，而这一篇就是如此。」

「父亲所忘记的」「雷米特」着。

「我儿，你静静听着：

我在你酣睡去的时候这样说，你的小手掌压在你愿下，金色的头发给汗水黏贴在你额」

，我悄悄地进来你的房里。那是几分钟前，我在书房看书的时候，突然一股强烈的侮意，激动了我的心，使我失去了抗御，使我感到自咎的来到你床沿。

孩子，这些是我所想到的事——我觉得我对你太苛刻了。你早晨穿衣上学的时候，你用毛巾轻轻擦了下脸，我就责备了你；由于你没有把鞋拭干净，我也责备了你；当我看到你把东西乱丢在地上时，我也大声责备你。

吃早餐的时候，我挑剔你的过错；说你这又不对，那又不是……你把臂肘搁在桌上 你在面包上敷的奶油太多。当你开始去游戏，而我去赶火车的时候，你转过身来，向我挥手说：「爹地，再见！」我又把眉皱了起来，说：「快回家去!」

午后，这一切的情形又再重新开始。我从外面回来，发现你跪在地上玩石子，你袜子上有许多破洞，我看到那些小朋友羞辱你，马上叫你跟我回来。买袜子要花钱；如果你自己花钱买的话，就会特别小心了！孩子，你想想，那种话竟由一个做父亲的口中说了出来！

你还记得吗？后来我在书房看报时，你畏怯地走了进来，眼里含着伤感的神情。当我抬头看到你时，又觉得你来扭扰我，而觉得很不耐烦。我恼怒的问你：「你想干什么？」

你没有说什么，突然跑过来，投进我的怀里，用手臂搂住我头颅，吻我……你那小手紧紧的搂着我，那是充满了孺慕的热情。这种孺慕的热情，是上帝栽种在你心里的，像一朵鲜丽的花朵，虽然是被人忽略了，可是不会枯萎。你吻了我后，就离开我，跑上楼去了。

孩子，你走后没有多久，我的报纸从手上滑了下来，突然一种可怕的痛苦和恐惧，袭击到我身上。那是习惯支配了我，整天责骂你，憎厌你；吹毛求疵的挑你的过错。难道这是我对你的一种奖励？孩子，不是爹地不爱你，不喜欢你，那是我对你期望太高了，我用了我现在自己的年纪来衡量你。

其实，你的品性中有很多优点，都是令人喜爱的，你幼小的心灵，就像晨曦中的一线曙光……

这些都由你突然返进来吻我、说晚安的真情上表现出来。孩子，在这静寂的夜晚，我悄然来到你房里，内咎不安的向你忏侮这是一个不懂事的父亲，一个可怜的父亲。

如果你没有睡去，我向你说出这些话，在你赤子的心里，也不会了解的。可是，明天我必需要做到的是，做一个真正的好父亲。你笑的时候、我也跟着笑，你痛苦的时候，我愿意陪同你一起承受这个痛苦。

当我有时沉不住气要责为你时，我会咬自己的舌头，把这话阻止下来。我会对自己不断的这样说：「是的，他还祇是一个幼小的孩子……他还是个小孩子」

我恐怕自己已把你看作一个成年人了。我现在看到你疲倦的酣睡在小床上，现在我明白过来了，你还是个小孩子。昨天，你还躺在你母亲的怀里，你把头脸依偎在她的肩上。是的，你还是个眷恋着慈母爱抚的小孩子，我对你的要求，实在太多了……太多了！」

第四章　使人快乐的方法

洛杉矶一位「家庭关系研究会」主任「鲍宾诺」，他作这样的表示：

「大多数的男士们，他们寻求太太时，不是去寻找一个有经验、才干的女子。而是在找一个长得漂亮，会奉承他的虚荣心，能满足他优越感的女性。

所以就有这样一种情形….！当一位职任经理的未婚女性，她被男士邀去一起吃饭时上这位女经理在餐桌上，会很自然的搬出她在最高学府，所学到的那些渊博学识来。饭餐过后，这位女经理会坚持的要付这笔餐帐，结果，她以后就是单独一个人用餐了。

反过来讲，一个没有进过高等学府的女打字员，被」位男士邀去吃饭时，她会热情的注视着她的男伴，带着一片仰慕的神情说：「真的，我太喜欢听了……你再说些关于你自己的事……」结果呢？这位男士会告诉别人，说：「她虽然并不十分美丽，可是我从未遇到过，比她更会说话的人了。」」

男士们应该赞赏女人的面部修饰，和她们美丽可爱的服装，可是男士们却都忘了。如果他们稍微留意，就知道女人是多么的重视衣着。如果有一对男女，在街上遇到了另外一对男女，女士似乎很少注意到对面过来的男士，而她们似乎总是习惯的注意，对面那个女子是如何打扮。

数年前，我祖母以九十八岁高龄去世，在她去世前没有多久，我们拿了一张很久以前她自己的相片给她看：．…她老花的眼睛看不清楚，而她所提出的唯一问题是：「那时我穿的是什么样的衣服？」

我们不妨想想，一个卧床不起的高龄老太太，她的记忆力，甚至已使她无法辨认自己的女儿，可是她还想知道，这张老旧的相片上，她穿的是什么衣服。老祖母问出那问题时，我就在她床边，这使我脑海中留下一个很深很深的印象。

当你们看到这几行字时，男士们，你或许不会记得，五年前你穿的是什么样的外衣，那一种的衬衫……其实，男士们也没有丝毫的意思去记它。可是，对女人来讲，就不一样了！

我曾经节录下来一篇故事，我相信事实上不可能会发生的，然而其中蕴含着一种真理，所以我要把这故事，再叙述一遍。

这是一个愚蠢，而又可笑的故事：有一个农家的女子，在一整天劳累的工作后，当快要吃饭的时候，她在那几个男工面前，放下一大堆的草。那些男工问她，是不是疯了？那女的回答说：「哦！我怎么会知道，你们会注意到这些？我替你们做饭，已经做了二十多年，那么久长的时间，我从没有听到一句话，使我知道你们吃的不是草。」

帝俄时代的莫斯科和圣彼得堡，养尊处优的那些贵族们，他们很注重礼貌，似乎已成了那些贵族们的一种习惯。当他们吃过一桌适口的菜后，一定要请主人把厨司叫来外面餐厅，接受他们的赞美。

为什么不用这种同样的方法，在你太太的身上试一试呢？当她把一盘鸡，烧得美味可口

时，你告诉她，她把这盘菜烧得如何好，使你吃得非常适口！让她知道你懂得欣赏，你并不是在吃草。就像格恩常说的一句话「好好的捧一捧这位小妇人。」

当你这样做时，不要怕让你太太知道，她在你的快乐中占着如何重要的地位。狄斯瑞利是英国一位极负声誉的大政治家，可是，我们已经知道，他决不以为羞耻人们都知道……一我得到我太太帮助的地方很多。」

有一天，我翻看杂志时，看到一份有关好莱坞」位著名电影明星埃迪康特的访问记。上面是这样写着：

「在全世界所有的人中，我太太对我的帮助最多。当我还是个孩子的时候，她就是我一个青梅竹马的伴侣，她引领我，鼓励我勇往直前。

我们结婚后，她把每一块钱节省下来，投资再投资，替我积累了一笔财产。现在我们有五个可爱的孩子……她永远为我布置了一个可爱、甜蜜的家，我如果有任何的成就，那完全要归功于我的太大。」

在好莱坞，婚姻是一件冒险的事。甚至于伦敦的、劳滋、保险公司，也不愿意打这个赌。在少数几对著名的美满婚姻中，巴克斯特夫妇就是其中的一对……巴克斯特夫人过去的名字叫「蓓蕾荪」，她放

弃了极有前途的舞台事业去结婚。可是她的牺牲，并没有损害到他们的快乐。

巴克斯特这样说：

「她虽然失去了舞台上无数的掌声和赞美。可是现在，我随时随地在她的身旁，她随时可以听到我那出于由衷的赞美。

如果一个做妻子的，想要从丈夫身上获得快乐、欢愉，她可以从他的欣赏和热爱中寻找到。如果，那种欣赏，和热爱是真诚的，那也是他的快乐所在。」

你明白了吧！

所以，如果你要保持你家庭的美满、快乐，一项最重要的规则．．．就是第四项规则，那是：

给予真诚的欣赏。

第五章　对女人特别有意义的事

自古到现在，鲜花是代表爱情的语言。其实不需要花多少钱，尤其是在花季的时候，在街口、路口，都可以春到卖花的人。可是，有没有一个做丈夫的，经常不忘记带一束鲜花，回家给太太？你或许以为它们都是贵如兰花，再不就是你把它们看作了瑶池中的仙草，才不需付出那般的代价，带回去给太太？

为什么一定要等到你太太病到进医院，才捧了一束鲜花去送她？为什么你就不在明天下午下班回家的时候，给她带回几朵玫瑰花呢？如果你愿意的话，不妨试一试，看看效果如何！

「柯恩」是一个百老汇最忙的人，每天习以为常的给他母亲两次电话，直到她老人家去世的时候。你以为每次柯恩打电话给母亲，是有什么重要新闻要告诉这位老人家？不，不是的。

注意小地方的意思是：对你所敬爱的人，表示你常想念着她，你希望她愉快。而她的欢愉、快乐，也会使你有同样的感受。

女人对生日，或是什么纪念日，会很重视！那是什么原因？那该是女人心理上一个神秘的谜！

一般男人，都把应该记住的日子，忘记得干干净净，可是有几个「日子」，是千万不能忘记的，就像一九XX年的那一天，是他妻子的生日……一九XX年的那一天，是他跟妻子结婚的日子。如果不能完全记起来，最重要的，别把自己妻子的生日忘记。

芝加哥一位法官叫「塞巴司」，曾处理过四万件，起于婚姻争执的案件，同时调解了两千对夫妇。他曾这样说过：

「一桩细微的小事，就会成了婚姻不快乐的根源……就拿一桩很简单的事来说，如果一个做妻子的，每天早晨对上班去的丈夫，挥挥手，说一声「再见！」，就会避免很多触上离婚的暗礁的危险。」

勃洛宁和他夫人的生活，恐怕是史册上最可歌颂的事了。他们永远注意到对方细节的地方，彼此间细微的体谅，使他们的爱情永恒。勃洛宁对他那个有病的太太，体贴得无微不至。她太太有一次写信给她的姊妹说：「我现在开始有些怀疑，我是不是像天使一样的快乐。」

有若干的男士们，对夫妻间每天发生的那些琐碎的小事，都太低估了，这样长久下去，会忽略了这些事实的存在，就会有不幸的后果发生。

「伦诺」，是美国处理离婚案件，最方便和简单的地方。法院每星期开庭六次，平均每十分钟判决一桩离婚案件。你以为有多少婚姻，是真正触上离婚的暗礁，而几乎成为一幕悲剧的？我敢说，那是极少数的。

如果你有这份兴趣，天天坐在伦诺法院里，听那些怨偶们所提出他们离婚的理由，你就

会知道爱情是「去于细微的小事」。

现在你把这几句话写下，贴在你帽子里，或是镜子上，使你每天可以看到，这几句话是

这条路，我只能经过一次，所以，凡我所能为人做的任何好事，任何一点仁慈，让我现在就做吧！不要迟延，不要忽略，因为我将不会再从这里经过了。」

所以，如果你要保持你家庭美满、快乐，第五项规则是：

随时注意琐碎细微的小地方。

第六章　如果你要快乐，别忽略了这些

丹姆洛契和勃雷的女儿结婚，(勃雷是美国一位大演说家，曾经一度是总统候选人。)数年前，他们在苏格兰「恩特．卡耐基」家里认识后，就一直过着愉快的生活。

他们相处融洽的秘诀是什么?

丹姆洛契夫人曾这样说：「我们选择自己伴侣时，必须审慎小心，其次就是婚后注意彼此的礼貌……年轻的妻子们，不妨就像对待一位客人一样，温婉有礼的对待自己的丈夫。任何丈夫，都怕自己妻子是个骂街的泼妇。」

无礼、粗暴，会摧毁了爱情的果实。……这情形我相信谁都知道，可是我们对待一位客人，总是比对待自己家里人有礼貌得多，这是很明显的。

我们决不至于插嘴向一位客人说：「老天！你又在说那些陈腔滥调的老故事了！」我们绝对不会，尚未获得他人的许可，就拆阅人家的信件。同时，我们也不会窥探别人的隐私、秘密。可是，我们对最接近、亲密的家人，发现到他们一丝的过错时，就会公然斥责，侮辱他们。

现在再引用狄克司的话：「那是一桩令人惊诧的事，可是完全是事实……对我们说出那些刻薄、侮辱、伤感情的话的人，差不多都是我们自己的家人。」

瑞斯诺说：「礼貌是内心的一种特质，它可以教人忽略破旧的园门，而专心注意到园内的好花。」

礼貌在我们婚后的生活中，就像汽车离不开汽油一样。

贺尔姆对家里的人，体贴谅解，无微不至。他即使心里有不愉快的事，也一定把自己的忧烦藏起，不从自己脸上显现出来，而让家里的人知道。

贺尔姆能做到这一点。可是一般人又如何呢? 一般人在办公室里，把一件事处理错误；或是丢失了一桩生意买卖，给老板、经理批评了几句，他就巴不得赶回家，把从办公室里受到的那股「窝囊气」，发泄到家人的身上。

荷兰人有一种风俗，人们进屋子前，把鞋子脱在门外面。我们可以向荷兰人学到这样一个教训，就是回家进门前，把一天所遇到不如意的事，都扔到门外，然后再进去里面。

贾姆士曾经有写过一篇文章，题名为「人类某种的愚蠢」。他在里面这样的写着：

「本文现在所要讲的，是人类的盲目愚蠢，当每逢遇到跟我们自己感受不同的动物，或是人们时，使我们感到困扰和烦恼。」

我们都患有盲目的愚蠢！多少的男士们，他们不会跟顾客，或是伙伴们厉声的说话，可是会毫不考虑的向他们的太大发威。

如果为了个人幸福着想，他们应该知道，婚姻远比他们的事业更重要。一个获得美满婚姻的人，远比一个孤独的天才，更为幸福、快乐。苏俄小说家「托琴尼夫」倍受人们的敬仰

，可是他有这样说过：「我宁愿放弃我所怀有的天才，和我的著作……假如在某个地方，有一

个女人，她是关心着我是否可以早点回家吃晚饭。」

获得幸福婚姻的机会，究竟有多少呢？狄克斯女士有这样表示：她认为是失败的比例数，要占多数。可是鲍宾诺的意见并非如此，他说：「一个人在婚姻上成功的机会，比其它任何事业的成功机会来得多……一个开杂货店的男人，失败的机会要占百分之七十，可是进入婚姻的男女，有百分之七十是成功的。」

关于婚姻的问题，狄克斯女士作下面这样一个结论

她说：「如果与婚姻比较，人的出生，只不过是短暂的一幕，至于死亡，那更不是一件重要的事了。

女人始终无法了解：…．为什么男人不把家庭也看作一项事业，使这项业务蒸蒸日上，成为一个甜蜜、美满的家庭。

虽然有若干的男士们，认为娶到一个满意的妻子，和有一个美满的家庭，比获得千百万财富还重要。可是在一般男士们中，很少有人会加以思考，和真诚的努力，以期获得他们婚姻的成功。他们把一生最重要的事情，交付在机会上。他们认为成功或失败，那是要看运气如何！

女人们永远不明白，为什么那些男士们，在她们身上不运用一点外交手腕？当然，如果他们对她们，不用欺压的手段，而使用了若干的温柔，对他们来说，那是有益的。

每个男人都知道，他可以差遣他太太做任何一件事，而并非是带有某种目的的……如果说，他知道如何称赞太太几句话，说她是能干的主妇，她会更善尽她的本份，把这件事做得

更十全十美。如果有个做丈夫的，赞美他太太去年做的那套衣服，如何的美丽，她决不会打算今年再订制一套巴黎新式的时装。

每个男人都知道，他们可以把妻子的眼睛吻得闭了起来，直到她盲如蝙蝠；只要在她的唇上热情的一吻，即可使她哑如蚌蛎。

而且每一个做妻子的，都知道她丈夫明白这一切，因为她已经为他预备好了一个完全的图表，要他照着去做。可是，她却又不知道，应该是热爱他，还是应该是讨厌他。因为他宁可跟妻子吵闹后，耗费些钱，替她买新衣、新车、珠宝等东西，而不愿意奉承她一点。他不愿意按她所渴望的去满足她，去对待她。」

所以，如果要保持你家庭的美满、快乐，第六项规则是：

要有礼貌。

第七章　不要做一个「婚姻的文盲」

台维斯博士，她是社会卫生机构的总秘书。有一次，她劝导一千位女士，坦白的回答一些有关她们切身的问题。所获得的结果，令人惊诧……几乎是使人难以置信。那是一般美国成年人的的性生活都不快乐。

当台维斯收到这一千个妇女的回答后，她郑重的发表了她的见解……她指出美国离婚案件主要的原因，是生理上配合的错误。

汉弥顿博士的研究结果，也证实有这样的事实存在。他费了四年的时间，从一百个男人，和一百个女人，他们结婚后的性生活中，找到了这个明确的答案。

汉弥顿提出大约有四百个问题，分别问各个男女，关于他们婚后的性生活；同时，也详细讨论他们所提出的各项问题。这项研究，费了四年的时间，而这件工作被认为在社会学上极为重要，所以引起各慈善家所注意，纷纷解囊资助。

你若是想要知道这项实验的结果，你不妨看看汉弥顿和麦克哥文，他们所着的「婚姻的症结是什么」一书。

婚姻的症结是什么？汉弥顿博士说：

「大多数婚后的冲突，并非由于性的配合错误——那只是武断、疏忽的精神病理学家的

意见。也就是访，如果夫妇之间，性生活十分美满，其它许多小的冲突，亦自然地消失了。」

鲍宾诺博士是洛杉矶家庭关系研究所主任，他曾研究过数千人的婚姻情况，他也是美国一位研究家庭生活的权威者。依鲍宾诺博士见解，婚姻的失败，通常由于四种原因而引起的。他把这四种情形列举出来：

一、性的不调和。

二、关于消遣的意见不相同。

三、受到经济的威胁。

四、身心和情绪的不稳定、异常。

以上四点，是依其重要性，而先后分别举出的，而一性」居了第一位，使人感到奇怪的，「经济困难」只居了第三位。

所有研究离婚原困的专家们，都认为「性」的配合是十分重要的。例如，一位家事法庭法官「霍夫门」宣称：「所有离婚案件中，十件中有九件，是由于性生活发生问题。」

一位著名的心理学家「威森」说：「。性。，是人人所公认在我们生活中一个最重要的问题，男女间幸福的破裂，大多数也是由、性。的问题上而起的。」

有若干来我讲习班演讲的医生，他们也有谈到过这个问题……那么，在今日各项学科都在突飞猛进的二十世纪，仍会困忽略了自然的「性本能」，而使人们幸福的婚姻破裂，岂不可怜！

白特菲尔德牧师，做了十八年的传教工作后，突然放弃了这项工作，去担任纽约市家庭指导服务处的主任，后来他和普通年轻人一样，结了婚。他曾这样说：

「早年我做牧师的时候，我从经验中发现，那些来教堂结婚的男女们，虽然有长久相爱，想要结成婚姻的志愿，可是有许多对结婚方面该知道的，却是盲无所知，一点也不知道。」

盲无所知的！

他又说：「我们把婚姻中相互调适的大问题，交付给机会这两个字。结果，离婚的比例，竟达到百分之十六这个惊人的数目。这样的结合，不是真正的结婚，那祇是尚未离婚而已，也就是让自己去受罪。

幸福的结合，他们的婚姻并不听凭于机会，他们替自己细心谨慎的选择、计划，就像一位建造房子的建筑师一样。」

白特菲尔德为了协助这项计划的进行，许多年来，坚持凡请他证婚的那些男女们，必须坦白的跟他讨论他们未来的计划。由这项讨论所获得的结果，他得到了一个结论，那是急于结合的男女，他们都是「婚姻的文盲」。

白特菲尔德博士说：「、性。，那只是婚后生活中一项满足、愉快的事。可是，必需要把这件事，调和的很适宜，不然，其它什么事也不用谈了。」

可是，又如何使它适宜呢?

我们还是用了白特菲尔德的话来解释：「感情的缄默，必须代以客观的讨论能力，和结

婚生活的超然态度。要获得这种能力最有效的办法，就是根据一部学理精确，旨趣高尚的书……除了我自已所着的那部、结婚和性的调和。一书外，我身边也常备有这样的几本书。

在我所有这类书中，有三部我认为值得一般人所观阅的，那是「哈顿」所着的「结婚典性技术」，「爱克纳」的「结婚性生活」，和「拉德」的「结婚的性因素」三部书。

我们从书本上去学得这类知识? 为什么不可以呢?

所以，如果要使你家庭更幸福、美满，那第七项规则是:

阅读一本有关婚姻中性生活方面的好书。

数年前，哥伦比亚大学，和美国社会卫生协会，联合聘请有名的学者，来讨论大学生的性生活和婚姻的问题。在那次研究会中，鲍宾诺博士说:

「离婚的比例数在逐渐的减少，减少的原因，那是一般人现在阅读了许多有关性生活，和结婚那方面的良好书籍.

这使我深深的感觉到，在谈「如何使你家庭更幸福、美满」这一篇里，我必需介绍几部，有价值的、良好的有关「性」方面的书，那才能使这一篇会更为完美。对求取性生活知识的态度，那是要严肃的，就像我们阅读一部世界文学名著一样。你有这种态度，怀有这样的心情，才会有你应有的收获。

- 提要使你的家庭更快乐的七种方法

第一项规则：切莫喋喋不休。

第二项规则：别尝试改造你的伴侣。

第三项规则：不要任意的批评。

第四项规则：给予真诚的欣赏。

第五项规则：随时注意琐碎、细微的小地方。

第六项规则：要有礼貌。

第七项规则：阅读一本有关婚姻中性生活方面的好书。

附录

一九三三年六月份的「美国杂志」上，有「克洛滋」的一篇文章，题名是「为什么婚姻会有毛病。」

下面是从那篇文章中，摘录下来的几个问题——你或许会觉得这是值得回答的问题。

每个问题正面的答案，你可以记下「十分」的分数。

给做丈夫的「问题」：

一.你现在还像过去一样的体贴、温柔，会特地买一束鲜花送给她；每逢她生日，或是你们结婚纪念日，会送她一份礼物。或时常在她所并不期望中，给她一份甜蜜的柔情?

二、你是不是极为小心的，从来不在别人面前批评她吗?

三、除了家庭费用外，你是不是另外有给她一些钱，那是听凭她自己使用的?

四、你是不是尽力去了解她，当她在女性某种情态的转变中，在她过度的疲惫中，或是在她容易发怒的时候?

五、你至少有一半的消遣时间与她共处吗?

六、除在比较下是对她有利之外，你是不是很巧妙的，尽量避免将她烹傲的技术，或是家务方面，跟你母亲或是朋友的妻子作比较?

七、你对你太太的思想方面，她的社交活动，她所读的书，是否感到兴趣?

八、你能让她跟别的男士共舞，同时接受他们友谊的殷勤，而你并没有一点嫉妒的表示?

九、你会机警的寻求机会称赞她，而且表示你对她的钦佩?

十、她替你做了些琐碎小事，像缝钮扣、补袜子时，你有没有向她说一声谢谢?

给做妻子的「问题」：

一、妳是不是有充份的自由，让你丈夫去做他所喜欢的事业。同时，避免批评他外面的应酬交际，和选用女秘书那一类的事?

二、妳尽力的使妳的家庭，充满着欢愉、甜蜜的气氛……妳有没有做到这一点?

三、妳是不是经常更换家里的菜，使他坐在饭桌前时，总不十分知道将吃些什么东西?

四、妳是不是对妳丈夫的事业已经有认识，你可以常跟他讨论，必要时会提出你的见解来?

五、妳会勇敢、轻松的处理你们所遇到的经济上的困难，妳不批评妳丈夫的过错，更不会拿别的有钱的朋友来跟他比较?

六、妳是不是努力的，让自己和丈夫的母亲或耳他的亲戚和睦相处?

七、妳所穿著的衣衫，在颜色、款式上，是不是引起妳丈夫的喜爱?

八、当妳和妳丈夫意见有相左不合的时候，妳是不是为了和睦而容忍?

九、妳有没有努力学习妳丈夫所喜爱的运动和娱乐，使妳能和他共同享受这份消遣?

十、妳是不是留意每天的新闻，或是新出版的读物，使妳具有妳丈夫这方面的兴趣?